

# *RAPPORT DE RECHERCHE*



## *Est-ce que ça roule?*

*Étude sur la mouvance d'un projet de bénévolat de la Société canadienne du cancer : le Trottibus*

**Consuelo Vásquez**, professeure, Université du Québec à Montréal

**Sophie Del Fa**, doctorante, assistante de recherche, Université du Québec à Montréal

**Marie-Claude Plourde**, doctorante, assistante de recherche, Université du Québec à Montréal

*Avril 2015*

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	V
RÉSUMÉ EXÉCUTIF .....	VI
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 .....	2
1. ENJEUX DU BÉNÉVOLAT .....	2
1.1. Portrait statistique du bénévolat au Canada .....	2
1.2. L'état de l'art de la recherche sur le bénévolat .....	4
1.2.1. Qu'est-ce que le bénévolat? .....	5
1.2.2. Qui sont les bénévoles et pourquoi font-ils du bénévolat? .....	8
1.2.3. Comment gérer les bénévoles?.....	10
2. LA TENSION, FORCE MOTRICE DES ORGANISATIONS .....	12
2.1. Les tensions à la base des organisations bénévoles .....	12
2.2. S'organiser face aux tensions.....	14
3. LE BÉNÉVOLAT VU PAR LA COMMUNICATION .....	16
3.1. Socialisation et identification.....	17
3.2. Les processus identitaires de la relation bénévole-organisation .....	19
3.3. Le bénévolat, un don stratégique .....	21
CHAPITRE 2 .....	23
1. ÉTUDIER L'ORGANISATION BÉNÉVOLE À PARTIR D'UNE APPROCHE CONSTITUTIVE DE LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE (CCO) .....	23
1.1. L'organisation bénévole et la communication selon l'approche CCO .....	23
1.2. La démarche méthodologique : suivre un projet de bénévolat .....	25
2. CADRE THÉORIQUE : LA MOUVANCE DE L'ORGANISATION BÉNÉVOLE .....	28
2.1. Mouvance : mouvoir, émouvoir, s'émouvoir.....	28

2.1.1. Entre la passion et l'action .....	28
2.1.2. Une dynamique d'attachement/détachement .....	29
2.2. Une mouvance <i>par projet</i> .....	31
2.2.1. Caractéristiques et enjeux du projet organisationnel .....	31
2.2.2. Le travail de déplacement par projet.....	34
3. RÉSUMÉ .....	36
CHAPITRE 3 .....	38
1. Pas un mais <i>des</i> Trottibus.....	38
1.1. Le Trottibus, c'est <i>comme</i> un moyen de transport .....	38
1.2. Le Trottibus, c'est aussi bon pour la santé, la sécurité, la communauté, le plaisir, etc. ....	40
1.3. Le Trottibus, c'est un projet de bénévolat.....	41
2. QUAND L'ÉCOLE PREND LE VOLANT... ..	43
2.1. Pour valoriser le Trottibus et les bénévoles .....	43
2.2. Pour intégrer le Trottibus dans la routine de l'école .....	47
3. LE TRIO GAGNANT : ÉCOLE, COMITÉ DE COORDINATION ET BÉNÉVOLES MARCHEURS .....	49
4. ET LE RÔLE DE LA SCC?.....	52
5. RÉSUMÉ .....	55
CHAPITRE 4 .....	57
1. LE VOLET INTERGÉNÉRATIONNEL .....	57
1.1. Marcher, c'est socialiser! .....	58
1.2. Marcher, c'est la santé! .....	60
2. « S'APPROPRIER SON TROTTOIR » .....	62
2.1. L'appartenance au quartier.....	62
... pour les bénévoles.....	62
... pour les enfants, pour les parents .....	63

2.2. La sécurité .....	65
3. UNE IMPLANTATION ADAPTÉE À L'ÉCOLE.....	67
4. RÉSUMÉ .....	70
CHAPITRE 5 .....	73
1. DES ATTACHEMENTS MULTIPLES .....	73
1.1. À quoi sont attachés les bénévoles? .....	73
Ils sont attachés... aux enfants! .....	73
Ils sont attachés... au quartier et à la communauté qui inspirent la confiance .....	77
1.2. Bénévoles, enseignants, directeurs : les valeurs partagées .....	79
Les saines habitudes de vie pour les écoles : entre projets éducatifs et valeurs partagées ...	79
Du côté des parents : les saines habitudes de vie comme valeurs familiales.....	80
1.3. La fierté de participer au Trottibus.....	81
1.4. L'attachement à la cause : un lien ambivalent .....	82
2. À QUI EST ATTACHÉ LE BÉNÉVOLE? .....	84
2.1 Être bénévole pour le Trottibus :qu'est-ce que ça peut bien être? .....	84
2.2. Le Trottibus : un projet fragile et temporaire? .....	86
Et les détachements? .....	87
3. RÉSUMÉ .....	88
CHAPITRE 6 .....	90
1. PISTES DE RÉFLEXION .....	90
1.1. La force et la fragilité du Trottibus : le bénévolat.....	90
1.2. Le Trottibus, un projet mis en tension .....	91
1.3. Des défis de taille? .....	93
2. RECOMMANDATIONS.....	95
2.1. Assouplir le modèle Trottibus pour permettre sa multiplication. ....	95
2.2. Multiplier les attachements au Trottibus pour permettre sa pérennité.....	96
2.3. Redéfinir le rôle de la SCC pour garder le lien avec les bénévoles et avec sa mission: .....	96

RÉFÉRENCES.....	98
ANNEXES .....	102
ANNEXE 1 .....	103
ANNEXE 2 .....	106
ANNEXE 3 .....	109

## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier tous les participants<sup>1</sup> à la recherche (bénévoles, directeurs et enseignants des écoles, parents d'élèves) à l'origine de ce rapport et, plus particulièrement, l'équipe Trottibus de la Société canadienne du cancer, Division Québec. À chacun d'entre vous, merci pour votre accueil, votre générosité et votre enthousiasme contagieux qui m'ont grandement inspirée. Je remercie aussi le Fonds de Recherche sur la Société et la Culture du Québec qui a financé cette recherche, ainsi que toutes les collaboratrices qui y ont participé. Je remercie particulièrement Alexia Jolivet et Emma Goyette qui m'ont accompagnée dans les premières étapes de réflexion et de mise en place de la recherche, de même que Sophie Del Fa et Marie-Claude Plourde, sans qui ce rapport n'aurait jamais vu le jour. Finalement, et non moins, un grand merci à tous ces enfants qui, avec leurs sourires, leurs histoires et leur envie de vivre, ont partagé avec moi ces matins de marche vers l'école, « beau temps, mauvais temps! ».

---

<sup>1</sup> Le genre *masculin* est utilisé dans ce rapport sans aucune discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

## RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le présent rapport fait état d'une étude ethnographique menée en collaboration avec la Société canadienne du cancer (SCC) sur un de ses projets de prévention : le Trottibus. À partir d'une réflexion sur le bénévolat et s'inscrivant dans une approche constitutive de la communication organisationnelle (CCO), ce rapport tente de répondre à la question : « Qu'est-ce qui fait rouler le Trottibus? » En résumé, voici les principaux résultats obtenus :

- La documentation portant sur le bénévolat montre que ce dernier est une pratique située, évolutive et collective qui ne s'épuise pas dans le libre engagement et l'altruisme (CHAPITRE 1).
- Concernant les motivations des bénévoles, la documentation à ce sujet souligne l'importance de s'attarder sur les relations d'échange et sur le sens donné à l'expérience de bénévolat (CHAPITRE 1).
- Une gestion saine du bénévolat demande une élaboration conjointe du rôle du bénévole, une interprétation collective de ses intérêts et de ses besoins ainsi que ceux de l'organisation, et une relation étroite entre bénévole et organisation (CHAPITRE 1).
- Afin de rendre compte du contexte actuel des organisations bénévoles prises entre un modèle de marché et des valeurs altruistes, il importe de mettre en place des mécanismes de communication pour recadrer ou transcender les situations paradoxales (CHAPITRE 1).
- La mouvance d'une organisation bénévole peut être étudiée par la dynamique d'attachement et de détachement aux valeurs, aux causes, aux personnes et aux situations (CHAPITRE 2).
- Le projet de bénévolat est un mode particulier d'organisation qui déplace les frontières spatio-temporelles (CHAPITRE 2).
- Le travail de sens – en tant que signification et direction – est au cœur du mouvement d'un projet de bénévolat (CHAPITRE 2).
- La pluralité des définitions du Trottibus permet des appropriations diverses qui participent à le faire « rouler » au-delà de sa définition première : l'autobus qui marche

(CHAPITRE 3).

- Pour que le Trottibus roule, il doit s'ancrer dans l'école. Cela est rendu possible par l'implication de la direction et l'intégration du projet dans les pratiques et les routines de l'école (CHAPITRE 3).
- Le trio gagnant pour faire bouger le Trottibus dans les établissements scolaires est constitué 1) de l'école, représentée par la direction; 2) du comité de coordination, devant compter sur des parents bénévoles; et 3) des bénévoles marcheurs (CHAPITRE 3).
- Le Trottibus renouvelle le rôle de l'école dans le quartier en tant qu'espace rassembleur et générateur d'une relative « vie communautaire » (CHAPITRE 4).
- Le Trottibus permet de *traverser* les frontières entre les générations par le renforcement des liens bénévoles-enfants et par la nature même de l'activité qu'il promeut, à savoir l'activité physique (CHAPITRE 4).
- Le Trottibus permet de *flouter* les frontières de l'école par son déplacement de l'extérieur vers l'intérieur (et vice-versa). Ce mouvement favorise le sentiment d'appartenance au quartier et génère l'autonomie des enfants dans leur réappropriation de l'espace (CHAPITRE 4).
- Le Trottibus *efface* les frontières entre l'école et le milieu d'implantation. Sa réussite repose alors sur les ressources du milieu (un bassin de marcheurs suffisant, ou encore des partenaires) et sur un besoin observable, deux conditions relatives à la réalité de chaque milieu (CHAPITRE 4).
- Nombreux sont les attachements des personnes impliquées dans le Trottibus : ce n'est pas juste la marche qui importe, mais c'est aussi le bonheur de voir les enfants heureux, les liens communautaires qui sont parfois noués, les sentiments de sécurité ou d'appartenance qui y sont rattachés. Ces « attachements » font du Trottibus un projet rassembleur (CHAPITRE 5).
- Le Trottibus n'est pas la seule condition pour que les parents et les enfants marchent. Il rassemble des familles qui partagent les valeurs portées par le Trottibus et qui avaient déjà intégré la marche dans leur routine (CHAPITRE 5).
- Les attachements et les détachements au Trottibus dépendent exclusivement de la « temporalité » des engagements liée à l'école. Cela remet en question le rôle de la SCC

dans ce projet, qui est vu par les bénévoles presque uniquement comme un fournisseur d'outils (CHAPITRE 5).

À partir des résultats obtenus, nous proposons plusieurs pistes de réflexion et des recommandations (CHAPITRE 6). Ainsi, à notre avis, la SCC devrait:

- Encourager les récupérations et donc les différentes formes (ou modèles) du Trottibus.
- Adapter le Trottibus à l'environnement dans lequel il s'implante.
- Renforcer le « projet » comme mode d'organisation du Trottibus dans les écoles.
- Développer et valoriser les attachements des bénévoles, des écoles, des partenaires (ce qui suppose, dans un premier temps, de connaître ces attachements).
- Développer et valoriser les attachements « à l'extérieur » de l'école, dans le quartier et dans la communauté.
- Dénombrer les attachements afin de comprendre quelles raisons ou quelles passions animent les personnes, les groupes et les institutions à s'impliquer dans le Trottibus.
- Impliquer davantage les enfants pour qu'ils deviennent des acteurs de première ligne, des ambassadeurs du Trottibus et du transport actif.
- Renforcer son rôle « d'auteure » du Trottibus joué par la SCC : c'est elle qui met en œuvre le projet et qui en assure le travail de sens.
- Récupérer les bénévoles pour assumer son rôle de « passeuse » entre les intérêts et les besoins des bénévoles, ceux des partenaires et ceux de la mission qu'elle représente.
- Renforcer sa présence tant au niveau des stratégies marketing que *physiquement*, auprès des partenaires et des écoles.
- Rappeler la cause et renforcer son rôle de porte-parole de la cause qu'elle défend et qui justifie son existence ainsi que celle du Trottibus.

## INTRODUCTION

Qui sont les bénévoles? Pourquoi font-ils du bénévolat? Les tentatives de réponses sont multiples et souvent contradictoires. Dans une recension des écrits, Hustinx, Handy et Cnaan (2010) constatent que la recherche sur le bénévolat s'est traditionnellement centrée sur la personne du bénévole, dans le but de déterminer ses caractéristiques sociodémographiques, ses motivations et ses intentions. Le bénévolat est ainsi vu principalement comme un comportement individuel (souvent prévisible), déterminé par des catégories structurelles et culturelles. De plus, les explications sur la participation des bénévoles tendent vers une uniformisation et une simplification du bénévolat, situation accentuée par une vision épisodique et ponctuelle de l'action bénévole. Il en résulte une vision partielle qui ne rend pas compte du caractère *situé, collectif et dynamique* du phénomène.

Pour répondre à cette lacune, le présent rapport de recherche propose d'étudier le bénévolat « en action » en s'interrogeant sur les pratiques discursives et matérielles qui participent au mouvoir d'un projet de bénévolat. Pour ce faire, nous adoptons une posture pragmatique qui nous permet de comprendre comment *dans la communication* se constitue, se maintient et se transforme un projet de bénévolat. Plus particulièrement, notre réflexion porte sur un projet de prévention de la santé à travers la mise en place d'autobus pédestres dans les écoles primaires du Québec appelé Trottibus. Orchestrée par la Société canadienne du cancer (SCC), cette initiative repose grandement sur les bénévoles : ce sont eux qui coordonnent le projet dans chaque école, qui littéralement « font rouler » les Trottibus en accompagnant les enfants et qui, entre autres, s'occupent de la promotion du projet dans les écoles et leurs communautés respectives. Comprendre la mouvance de ce projet – ce qui fait que le Trottibus meut, se meut et émeut – apparaît alors comme l'objectif premier de la recherche et ce sur quoi se penche le présent rapport.

## CHAPITRE 1

### LES ORGANISATIONS BÉNÉVOLES : MISE EN CONTEXTE

Dans ce premier chapitre, nous proposons un état des lieux des éléments du bénévolat dont il est important de rendre compte afin de clarifier notre compréhension d'un point de vue communicationnel. Pour ce faire, nous dressons tout d'abord un portrait général du bénévolat et des pratiques de gestion bénévole. Ensuite, nous nous attardons davantage sur la notion de tension comme dynamique d'organisation, pour enfin inscrire le bénévolat dans une perspective communicationnelle.

#### 1. ENJEUX DU BÉNÉVOLAT

##### 1.1. Portrait statistique du bénévolat au Canada

L'enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation (ECDBP) parrainée par Statistique Canada et réalisée tous les trois ans auprès de plus de 25 000 individus, dresse le portrait de la situation actuelle du bénévolat au Canada. Selon l'étude, un peu moins de la moitié (47 %) des Canadiens âgés de 15 ans et plus, soit 13,3 millions de personnes, ont effectué une activité bénévole en 2010<sup>2</sup>. Au total, plus de deux milliards d'heures, soit l'équivalent d'environ 1,1 million d'emplois à temps plein, ont été travaillées gratuitement d'un océan à l'autre (Vézina & Crompton, 2012, p.39).

Les chiffres nous apprennent que, dans l'ensemble de la confédération, ce sont les jeunes âgés de 15 à 24 ans qui ont majoritairement été bénévoles en 2010 (58 %). Toutefois, ce sont les *babyboomers* et les aînés, avec plus d'un milliard d'heures de travail non rémunéré, qui accomplissent presque la moitié des tâches même s'ils sont moins nombreux à s'impliquer (Vézina & Crompton, 2012, p.44).

L'enquête révèle bien des facteurs qui permettent d'expliquer le taux d'implication selon la

---

<sup>2</sup> À ce jour, les données datées de 2010 utilisées par les auteures sont issues du dernier rapport disponible émis par Statistique Canada :

[http://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV\\_f.pl?Function=getInstanceList&SDDS=4430&InstalId=16024&SurvId=27698](http://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV_f.pl?Function=getInstanceList&SDDS=4430&InstalId=16024&SurvId=27698)

tranche d'âge et les profils; par exemple, les parents d'enfants d'âge scolaire (de 6 à 17 ans) sont plus propices à s'investir dans une activité bénévole (59 %) que les personnes sans enfants (41 %). Aussi, la pratique religieuse influence positivement le taux de bénévolat : 65 % des Canadiens qui fréquentent assidûment un lieu de culte ont donné de leur temps (en moyenne, environ 40 % plus d'heures de bénévolat que les autres catégories). Bien que le taux de bénévolat des immigrants (39 %) soit légèrement inférieur à la moyenne canadienne (47 %), ceux qui s'impliquent y consacrent davantage d'heures que la majorité des bénévoles canadiens. Les études universitaires et un salaire élevé augmentent aussi la probabilité du travail non rémunéré chez les Canadiens.

Sur l'ensemble du territoire Canadien, c'est en Saskatchewan que le bénévolat est le plus populaire. En 2010, environ 58 % des adultes de 15 ans et plus ont donné du temps à un organisme à but non lucratif (OBNL). Cette activité est aussi très répandue à l'Île-du-Prince-Édouard (56 %), en Alberta (55 %) et en Nouvelle-Écosse (53,8 %). C'est au Québec (37 %), ainsi que dans les Territoires du Nord-Ouest (37 %) et au Nunavut (41 %) que les individus sont moins enclins à offrir gratuitement leur temps et leur énergie (Vézina & Crompton, 2012, p.48). Dans la seule province unilingue francophone de la confédération, la moyenne de temps consacrée au bénévolat a grandement diminué entre 2007 et 2010, passant de 167 heures annuellement à 128 (*ibid.*, p.44).

Selon l'enquête de 2010, une multitude de raisons poussent les gens à s'investir dans une activité bénévole : pour améliorer la société (93 %), pour exercer leurs compétences (78 %), parce qu'ils sont touchés par une cause (59 %), pour découvrir leurs forces (48 %), de par l'influence d'amis (48 %) et pour rencontrer d'autres personnes (46 %). À l'inverse, les principales raisons invoquées par ceux qui ne font pas de bénévolat sont : le manque de temps (67 %) et l'impossibilité de s'impliquer à long terme (62 %) (Vézina & Crompton, 2012, pp.50-51).

Ce sont les organismes de sports et loisirs et ceux offrant des services sociaux sans but lucratif qui attirent davantage les Canadiens. Ensemble, ces deux secteurs représentent près de 25 % du total des bénévoles et près de 40 % du total des heures offertes gratuitement en 2010. De leur côté, les associations dédiées à l'éducation et à la recherche reçoivent environ 10 % des

bénévoles et des heures, tandis que les organismes religieux regroupent 9 % des bénévoles qui font 15 % des heures. Finalement, les organismes de santé reçoivent seulement 6 % des bénévoles et 5 % du total des heures de bénévolat canadien (Vézina & Crompton, 2012, p.41).

Bien que le taux de bénévolat donne dans l'ensemble un aperçu positif de la générosité des Canadiens, il ne prend pas en compte l'aide directe à autrui. L'enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation (ECDBP) nous apprend que quatre Canadiens sur cinq (83 %) ont effectué du bénévolat non encadré en 2010, c'est-à-dire en dehors de la supervision d'un organisme, auprès de membres de leur famille, d'amis ou de voisins (Vézina & Crompton, 2012, pp.53-54). Par exemple, au Québec, où le taux de bénévolat est le plus bas au Canada, près de 80 % de la population âgée de 15 ans et plus a offert de l'aide directe gratuitement à autrui (*ibid.*, 2012, p.54). Dans le cadre de la recherche, nous nous intéressons plus particulièrement à l'activité de bénévolat encadrée par une organisation bénévole.

## **1.2. L'état de l'art de la recherche sur le bénévolat**

Le contexte du bénévolat est complexe mais fascinant. D'ailleurs, plusieurs disciplines telles que l'économie, la sociologie, la psychologie, l'histoire, les sciences politiques et le *management*, entre autres, s'y intéressent. La recherche sur le sujet est décrite par Hustinx, Handy et Cnaan (2010) comme étant kaléidoscopique. L'image du kaléidoscope renvoie, pour ces auteurs, à la diversité des questionnements sur le bénévolat et aux multiples points de vue adoptés pour y répondre. Cette image fait aussi référence à la nature fuyante du bénévolat qui, selon ces auteurs « [...] prend une myriade de formes, ses couleurs réfractées par les miroirs des organisations bénévoles, des méthodes de gestion et des degrés d'appui du bénévole, ainsi que des contextes institutionnels et culturels dans lesquels le bénévolat se produit » (*ibid.* p.85, notre traduction). Il n'est donc pas surprenant d'apprendre que le sujet a été abordé de différentes manières. La sociologie, par exemple, a associé le bénévolat aux mouvements sociaux et à l'action collective (Grossman & Saurugger, 2006), tandis que les sciences politiques l'ont abordé à partir des modes de participation citoyenne (Tremblay, 2006) et des notions de capital social et de société civile (Putnam, 2000). Les sciences économiques, quant à elles, ont abordé le sujet à partir de l'analyse coût-bénéfice appliquée aux activités et aux organisations bénévoles (Handy et coll. 2000). La

psychologie, pour prendre un dernier exemple, a circonscrit le phénomène au niveau de l'individu, proposant un modèle de personnalité prosociale (Musick & Wilson, 2008) et s'intéressant principalement aux motivations et aux intentions de ceux qui s'engagent dans ce type d'activité (Pearce, 1993).

De manière générale, le bénévolat est étudié à partir de deux niveaux d'analyse : un premier niveau, dit *microscopique*, qui prend comme point de départ l'individu, soit le bénévole. Et un deuxième niveau, *télescopique*, qui prend comme point de départ la société. Conséquemment, les questions auxquelles les chercheuses tentent de répondre sont de deux ordres : qu'est-ce que le bénévolat? Qui sont les bénévoles? Notre recherche se positionne à un niveau intermédiaire, niveau que nous pourrions nommer *optique*, suivant la terminologie proposée par Hustinx et coll. (2010), puisque, comme nous le verrons au chapitre 2, il privilégie la *vue* : ce niveau est celui de l'organisation bénévole.

Nous proposons maintenant de développer davantage les trois thématiques principales abordées dans la documentation nous permettant de dresser le portrait du bénévolat au sujet de l'organisation bénévole : la nature du bénévolat, la définition des bénévoles et leurs motivations et, enfin, leur gestion.

### **1.2.1. Qu'est-ce que le bénévolat?**

Considérant l'absence de pratique « standard » du bénévolat (Bussell & Forbes, 2002), le définir n'est pas tâche aisée. De plus, ceux que nous qualifions de « bénévoles » ne forment pas un tout uniforme et ne peuvent donc pas être rangés sous la même étiquette. En effet, les bénévoles sont de tous âges et ont un passé, une éducation et des compétences qui leurs sont propres. Néanmoins, voici la définition générale du bénévolat que nous proposons et qui nous semble correspondre au contexte dans lequel nous nous trouvons : le bénévolat définit l'action de personnes qui s'investissent *librement et sans rémunération* dans le but de répondre à un besoin présent dans la collectivité. Autrement dit, c'est aussi reconnaître qu'il faut agir face à cette nécessité avec une attitude de responsabilité sociale, sans considération de profit financier, et au-delà des requêtes de base. Le bénévolat est ainsi un moteur de création de capital social positif et

élevé (Putnam, 2000) par sa contribution à la création de réseaux sociaux fondés sur des relations d'entraide. Les gestes bénévoles regroupent tout autant l'aide gratuite à son prochain dans le besoin immédiat, que l'engagement citoyen visant l'amélioration de la qualité de vie de sa collectivité, ou encore, de manière prépondérante aujourd'hui, pour agir face aux changements climatiques.

Bussell et Forbes (2002), ont réalisé une recension des écrits sur les quatre grands axes permettant de mieux définir ce secteur d'activité, c'est-à-dire : *qui* (qui sont les bénévoles?); *pourquoi* (quelles sont les motivations des bénévoles?); *où* (quels sont les contextes accueillant l'activité de bénévolat?); et, *quoi* (qu'est-ce que le bénévolat?). C'est ce dernier point que nous tentons d'éclaircir ici. De prime abord, Bussell et Forbes nous disent qu'il n'y a pas de réponse simple à cette question et ajoutent que, contrairement à ce que la définition notée au paragraphe précédent peut laisser entendre, le bénévolat n'est pas seulement lié au don de soi. Dans le contexte actuel, il faut plutôt l'observer comme un continuum allant du libre engagement à l'obligation, ou comme un axe où l'engagement « sans rémunération » s'oppose à une implication en échange de laquelle « une récompense » est offerte (*ibid.*, 2002).

Ainsi, Bussell et Forbes concluent sur le « *quoi* » en proposant de définir le bénévolat comme un concept situé se calculant en termes de coûts/bénéfices, calcul relatif à chacun des bénévoles. Autrement dit, un concept difficilement généralisable, contrairement à ce que de nombreuses études ont tenté de démontrer jusqu'ici. À ce propos, ces auteurs citent pertinemment Cnaan, Handy et Wadsworth (1996, dans Bussell & Forbes, 2002) : « plus tôt sera mis au clair ce qui en coûtera (temps, efforts, etc.) au bénévole de s'engager, plus l'activité du bénévole sera honnête et garante de ses bonnes intentions » (p.246, notre traduction) .

Pour élaborer davantage sur la diversité du bénévolat, voici une typologie qualificative des divers aspects établie par la sociologue Dan Ferrad-Bechmann : « don, altruisme, générosité, offre, aide, entraide, charité, bienfaisance, partage, volontariat, solidarité, philanthropie » (1992, dans Thibault, Fortier & Albertus, 2007, p.21). En regard de l'évolution de cette forme d'engagement dans la collectivité, nous croyons bon d'ajouter à cela : le mécénat, le besoin d'appartenance à un groupe, le perfectionnement, le développement de compétences, le savoir et l'expertise, et le

déploiement d'un réseau de contacts. Comme Lewis (2013) le souligne, et en écho à l'illustration du kaléidoscope de Hustinx et coll. (2010), le bénévolat est un agrégat complexe d'éléments tels que l'expérience, la motivation, les besoins, les attentes, les relations, le politique, le spirituel et l'émotion.

Dans un rapport de recherche déposé par le Laboratoire en loisir et vie communautaire au Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ), les chercheurs ont déterminé trois angles principaux au bénévolat qui ordonnent les divers éléments que nous venons de présenter :

*Acte volontaire gratuit financièrement et acte d'échange* : c'est un don, mais aussi le fruit de motivations et d'attentes des bénévoles.

*Acte social* : le bénévolat a lieu dans la société et en société, qu'elle soit locale ou internationale, et au bénéfice des autres, individus et collectivités. Le bénévolat prend son sens et s'exerce dans la société.

*Acte public* : le bénévolat engendre une pratique publique pour le soutenir, le reconnaître et le développer. Il a un statut (Thibault et coll., 2007, p.22, italique dans le texte original) .

D'ailleurs, les données de terrain montrent la pluralité des significations que les bénévoles confèrent à leur action. Par exemple, le sens que les acteurs donnent au bénévolat dans le secteur de la santé ne sera pas le même que celui qu'auront les acteurs du secteur de la coopération internationale, pour qui l'engagement représente beaucoup plus qu'une tâche (*ibid.*, p.35). De même, les données démontrent que le bénévolat peut être de nature très variée, car il peut être éphémère, continu, mandaté, lié à l'évènementiel et donc être ponctuel, spontané, activiste, virtuel. Aussi, le rapport mentionne un développement accru du bénévolat par compétences<sup>3</sup> (Thibault et coll., 2007; voir aussi, Lewis, 2013).

Finalement, le bénévolat est un système d'échange qui a émergé au fil du temps dans de multiples sphères de la société, aussi bien en lien à des causes sociales et humanitaires qu'à des idéaux sociétaux (Thibault et coll., 2007).

---

<sup>3</sup> N'étant pas au cœur de la réflexion sur le bénévolat menée dans ce rapport, nous ne développerons pas davantage le bénévolat par compétence. Pour les fins de clarification, nous reprenons la définition proposée dans le document de travail sur le bénévolat axé sur les compétences commandité par Bénévoles Canada (Maranta & Sladowski, 2010, pp. 9-10) : « un service offert aux organismes sans but lucratif par des particuliers ou des groupes qui misent sur leurs talents personnels, leurs compétences professionnelles, leur expérience ou leur scolarité pour améliorer la force et la capacité organisationnelles. »

### **1.2.2. Qui sont les bénévoles et pourquoi font-ils du bénévolat?**

De manière générale, et comme nous l'avons noté ci-dessus, le bénévolat est défini par son caractère libre et gratuit. Par conséquent, la définition du bénévole se présente souvent en ces mêmes termes et est caractérisée en opposition avec un travail obligatoire et rémunéré. Sans débattre sur ce qu'une telle distinction suppose, notons ici que la différence entre travailleur et bénévole se situe plutôt dans la spontanéité de l'action que dans le type de rétribution, ou le sens d'utilité, de carrière et d'appartenance à l'organisation (critères mobilisés pour marquer cette différence). Selon Gagnon et Sévigny (2000), l'idéal type du bénévole n'existe pas : son identité se construit dans les relations avec les autres et au travers de son expérience de bénévolat. Deux dimensions sont alors importantes à considérer en plus de la liberté de l'engagement, déjà mentionnée : le lien de proximité avec les autres et la recherche d'une expérience significative.

Concernant les motivations des bénévoles, les tentatives de réponses sont multiples et souvent contradictoires, ne serait-ce que par les différentes perspectives adoptées par les chercheurs – behavioriste, structuro-fonctionnaliste, culturaliste, entre autres – pour expliquer l'engagement bénévole. Hustinx et coll. (2010) constatent que la recherche sur le bénévolat s'est traditionnellement centrée sur la personne du bénévole dans le but de déterminer ses caractéristiques sociodémographiques, ses motivations et ses intentions. Lewis (2013) surenchère en signalant que les études sur les impacts du bénévolat sur la construction identitaire et ses effets sur le quotidien des volontaires sont pratiquement inexistantes. Le bénévolat est ainsi vu principalement comme un comportement individuel et prévisible, déterminé par des catégories structurelles et culturelles, qui ne tiennent pas compte des relations avec les autres ni de l'expérience en tant que telle.

De plus, les explications sur la participation des bénévoles tendent vers une uniformisation et une simplification du bénévolat accentuées par une vision épisodique et ponctuelle de l'action bénévole (Lewis, 2013). En effet, conséquemment aux horaires de travail et aux responsabilités familiales, par exemple, les individus en général ne peuvent plus s'investir dans un bénévolat dit « traditionnel » même s'ils en ont la volonté. D'où la tendance au bénévolat dit « épisodique » qui se définit par une implication ponctuelle, de courte durée ou encore intermittente. Ce type

d'implication relève de motivations d'ordre social qui répondent à un sens du devoir, contrairement au volontariat traditionnel où les individus sont à la recherche de nouvelles relations d'amitié (Hustinx, Haski-Leventhal & Handy, 2008). Même si cette forme d'engagement se caractérise par des liens beaucoup plus faibles à l'organisation, les OBNL essaient néanmoins de s'y adapter, au détriment du premier type, afin d'augmenter leur ratio bénévole. Il en résulte une vision partielle qui ne rend pas compte du caractère situé, collectif et dynamique du phénomène.

Le rapport du Laboratoire en loisir et vie communautaire classe les motivations personnelles en six groupes (Thibault et coll., 2007, p.36) :

1. Les valeurs personnelles de don (32 %) : donner à son prochain, faire du bien, améliorer la qualité des soins et de la vie des patients, vouloir être utile, aider des personnes en difficulté, redonner à la collectivité et/ou à la société.
2. La cause à servir (19 %) : la qualité de vie des enfants, le développement durable, l'égalité des peuples, la mission de l'organisation d'accueil, la passion du bénévole, etc.
3. L'acquisition de compétences (6 %) : personnelles et professionnelles.
4. L'enrichissement personnel (10 %) : socialiser et construire son réseau social, vivre des expériences et se développer personnellement sous de multiples angles, vaincre l'ennui, etc.
5. L'action citoyenne (14 %) : sentiment de responsabilité envers son milieu immédiat ou celui de la planète, engagement civique, simplement s'impliquer.
6. Le lien social (12 %) : réduire la solitude des autres et de soi, construire le capital social, s'intégrer socialement, faire des rencontres, etc.
7. Intérêts personnels divers (7 %).

En conclusion de leur analyse, les chercheurs identifient trois types de motivations : « l'altruisme, l'instrumentalisation et la satisfaction sociale et/ou personnelle » (*ibid.*, p.23). Elles suivent un processus allant de la motivation initiale (phase où une personne se résout à faire du bénévolat), qui se transforme lors de l'activité bénévole, et cela jusqu'à ce que le bénévole soit dans l'obligation de questionner ses motivations à perpétuer son engagement. Cependant, ce processus évolutif du bénévole n'est pas suffisamment traité dans la documentation sur le sujet,

ce que Bussell et Forbes (2002) déplorent tout en le complexifiant. Elles concluent que la motivation première des bénévoles varie selon l'importance qu'ils donnent à certaines valeurs. En ce sens, le bénévolat est considéré comme un outil d'expression de nos valeurs fondamentales, cette motivation est donc relative à chacun. Les chercheurs du Laboratoire en loisir et vie communautaire définissent cette problématique ainsi :

L'étude du bénévolat sous l'angle des motivations est très étoffée. Que faut-il retenir? La motivation n'est pas un acquis permanent : elle se crée, se développe et s'oriente selon un rapport de force entre besoins [valeurs personnelles,] coûts et bénéfices en constante mutation. [...] Le bénévolat est un échange où celui qui donne reçoit et se trouve ainsi renforcé pour continuer à donner. Pourtant, cet échange n'est pas marchand ou contractualisé (*ibid.*, p.23) .

Cette problématique soulève, dans un contexte organisationnel, la question de la gestion des bénévoles : comment convient-il de se conduire en regard du bénévole afin de solliciter son intérêt, mais aussi pour qu'il s'engage sur une longue durée?

### **1.2.3. Comment gérer les bénévoles?**

Comprendre et rendre compte des diverses formes dont se vêt la motivation de chaque personne, nous amène à interroger les manières dont il est possible d'inciter le bénévolat et de fidéliser les bénévoles. Plusieurs pistes sont mises de l'avant dans les études, mais les pratiques de gestion des bénévoles sont encore essentiellement basées sur les modèles développés pour les ressources humaines rémunérées. L'ouvrage désormais incontournable de Pearce (1993), *Volunteers: The organizational behavior of unpaid workers*, en est un exemple. De fait, l'auteure s'attarde sur les motivations et attitudes des bénévoles afin de proposer des stratégies de contrôle à travers les valeurs, l'estime de soi et le sentiment d'appartenance. Mentionnons ici, plus particulièrement, les stratégies qui visent le contrôle de l'influence interpersonnelle, des mécanismes qui, selon Pearce, se sont avérés être plus concluants que le partage des valeurs par exemple. Considérant l'impact de l'influence interpersonnelle sur le sentiment d'appartenance et la cohésion du groupe, Pearce souligne quelques pistes d'action permettant de gérer les influences (qui peuvent être de diverses natures et qui visent les objectifs de l'organisation) : 1) assurer un *leadership* charismatique qui incarne les valeurs de l'organisation; 2) offrir un cadre normatif (formel ou informel, c.-à-d. culture organisationnelle) clair, surtout concernant les rôles des bénévoles et les

attentes des organisations; 3) définir et gérer les employés-bénévoles comme étant des cotravailleur [co-workers]; et, 4) dans la mesure du possible, maintenir un groupe de petite taille afin de favoriser les communications en face à face (plus une organisation grandit, plus il est difficile d'avoir une saine gestion des influences interpersonnelles).

En ce sens, dans la mesure où les bénévoles sont vus et traités comme des employés (même s'ils sont par définition des travailleurs non payés [*unpaid workers*]), la vision managériale du bénévolat tend à associer les bénévoles à une forme de « *cheap labor* » plutôt qu'à des ressources qualifiées (Thibault et coll., 2007). Toujours selon le rapport du Laboratoire en loisir et vie communautaire, concernant le dilemme du « bénévole-employé », les modes administratifs et économiques contemporains axés sur les résultats, « [exigent] la performance de la part des bénévoles qui sont jugés et orientés vers la tâche, plus que les liens, parce que l'organisation est financée sur la base de ces résultats. On oublie de considérer les liens comme des résultats » (Thibault et coll., 2007, p.45).

Quant à la question de rétention des bénévoles, elle est directement liée au « passeur » (Lewis, 2013), c'est-à-dire la personne responsable de faire le pont entre le bénévole et l'organisation. Cette fonction, qui leur impute la responsabilité de l'élaboration du rôle même du bénévole, de la gestion du bénévole par la suite, mais surtout de l'interprétation des besoins des bénévoles et de leurs intérêts, est cruciale. Dans un article récent, Garner et Garner (2011) démontrent que les motivations basées sur les valeurs, plutôt que sur les perspectives de carrière, sont plus à même d'entraîner la rétention de bénévoles, surtout si cela est doublé d'une prise en considération de leurs voix. Une bonne gestion bénévole se traduit donc par une attention juste et équitable des gestionnaires, par la confiance – un espace d'autonomie pour le bénévole – et par l'utilisation minimale de règles, de protocoles et de paperasses (Lewis, 2013).

Sur la question de la rétention, Bussell et Forbes (2002) estiment que l'atmosphère de compétition doit être totalement évitée, dans la mesure où les conditions de réussite de la rétention sont liées au maintien de bonnes relations entre les employés payés et les volontaires. Notons à ce sujet que l'idée de créer un environnement amical dans le cadre d'une activité bénévole est maintes fois réitérée dans la documentation sur le sujet. Ensuite, bien que la notion

de « gratuité » soit au cœur de la définition du bénévolat (voir 1.2.1. Qu'est-ce que le bénévolat?), le bénévole a besoin de reconnaissance et d'une récompense quelconque afin de combler ses motivations psychologiques (Lewis, 2013; Fisher & Ackerman, 1998). Ces rétributions peuvent prendre la forme d'une marque de gratitude ou, de manière plus substantielle, elles peuvent se traduire par l'offre d'une place gratuite dans le stationnement de l'organisation.

Enfin, nous terminons sur deux idées essentielles soulevées par Bussell et Forbes (2002) : 1) dans les organisations bénévoles regroupant des parents d'enfants, les études sont unanimes : l'implication des parents est relative à la participation de leurs enfants. Dès lors que l'enfant se retirera d'une activité, il en sera de même du parent bénévole. Et, 2) malgré tous les efforts des gestionnaires de bénévoles, nous ne pouvons ignorer qu'il y a des facteurs extérieurs à l'organisation qui minent la rétention, et l'organisation ne peut faire autrement que de les accepter. Néanmoins, en dépit des modes de gestion axés sur les résultats, nous proposons d'explorer la notion de tension en nous demandant en quoi elle possède les potentialités administratives pour améliorer la gestion des organisations bénévoles?

## **2. LA TENSION, FORCE MOTRICE DES ORGANISATIONS**

Aujourd'hui, dans un contexte bouillonnant et changeant, les organisations doivent à la fois être structurées *et* flexibles, et assurer le contrôle *et* l'autonomie de leurs membres. Autrement dit, les pressions auxquelles elles sont soumises font émerger plusieurs contradictions qui les mettent en tension. Cependant, bien qu'elles « attestent du caractère fondamentalement irrationnel des organisations », ces dernières ne sont pas considérées comme étant des « ruptures ou des anomalies » (Trethewey & Ashcraft, 2004, p.83, notre traduction), mais peuvent tout aussi bien devenir des forces et des enrichissements. Tout comme les organisations traditionnelles, les OBNL, de par leur mission, vivent des tensions spécifiques que nous nous proposons d'explorer dans cette section.

### **2.1. Les tensions à la base des organisations bénévoles**

Selon Sanders (2012; voir aussi Sanders & McClellan, 2014), les OBNL sont caractérisés par

une tension profonde entre, d'une part, leur mission sociale et leurs valeurs humanistes, et d'une autre par leur nécessité de s'adapter à une logique d'économie de marché et une logique d'affaires [*business*]. La tension émerge donc de l'apparente contradiction entre la poursuite du bien commun, parfois en offrant des services gratuitement, et la logique de compétition et d'efficacité privilégiant un retour optimal sur l'investissement. En d'autres mots, la tension est axée sur la maximisation du profit, l'optimisation du rendement et la stricte gestion budgétaire. En pratique, cette tension se traduit de multiples façons selon les acteurs concernés, autant au niveau des employés que de l'image que l'organisation doit projeter auprès du grand public et de leurs bailleurs de fonds.

Cela met en évidence l'importance des pratiques communicationnelles au sein des organisations afin de gérer la complexité inhérente à la diffusion d'une image concordant à leur mission, à leurs valeurs, aux fins sociales et sans but lucratif, à la nécessité d'assurer une crédibilité d'un point de vue administratif et d'une capacité d'opérer durablement (Sanders, 2012, p.183). L'enjeu est donc de comprendre la manière dont les OBNL « mettent l'accent sur leur rôle comme acteurs économiques compétitifs ou sur leur rôle comme institution primordiale à une démocratie » (Brainard & Siplon, 2004, p.436, dans Sanders, 2012, p.181, notre traduction). Pour ce faire, la documentation propose des façons de *maintenir* les deux opposés d'une tension plutôt que de tenter de la résoudre ou de l'éliminer, de façon à bénéficier de ses possibilités productives et constructives. Par exemple, accueillir les tensions entre logique de marché et mission sociale dans les OBNL permet de développer des théories mieux adaptées aux réalités complexes et plus réceptives aux pratiques de terrains (Trethewey & Ashcraft, 2004, p.171). En outre, cela permet d'éviter les stéréotypes représentant les OBNL comme étant fondamentalement altruistes et les entreprises à but lucratif comme étant uniquement basées sur la maximisation à outrance du profit, au détriment de toute considération sociale (Sanders & McClellan, 2014, p.71). L'accent mis sur la tension cherche plutôt à mieux saisir le sens que donnent les professionnels des OBNL à des expressions liées à l'entreprise à profit, tout autant que les termes en usage dans le milieu sans but lucratif, dans leur pratique quotidienne (*ibid.*,p.71).

## 2.2. S'organiser face aux tensions

Selon Wood et Conrad (1983), trois grands types de réponses aux tensions existent : 1) perpétuer la situation; 2) redéfinir la situation; 3) transcender la situation. Bien que le modèle se concentre sur les réactions individuelles des femmes face au sexisme en milieu de travail, nous sommes d'avis qu'il est aisément applicable au niveau organisationnel et collectif, et plus particulièrement au contexte des OBNL. Ainsi, chaque type de réaction regroupe une multitude d'exemples proposés par divers chercheurs.

1. *Perpétuer la situation* : au niveau organisationnel, nier une tension, l'éviter ou en choisir un pôle au détriment d'un autre est une façon de réagir aux paradoxes qui perpétue la situation. Bien que cette réaction maintienne le *statu quo*, elle ne permet pas de profiter du potentiel des tensions ; au contraire, elle tend généralement à faire pâtir l'organisation. Pour éviter de maintenir une situation paradoxale, il importe d'en prendre conscience et de la reconnaître.
2. *Redéfinir la situation* : une première étape pour apprécier la richesse d'une situation est de la recadrer, de sorte qu'il soit possible de sortir du caractère parfois aliénant du paradoxe. Plus précisément, cela implique de se retirer des perspectives conventionnelles afin d'interpréter les interactions sous un nouvel angle. Par exemple, « les femmes font emploi du recadrage lorsqu'elles réfutent les définitions à caractère masculinisé du 'professionnalisme', en soutenant que de nombreuses qualités dites 'féminines' peuvent contribuer à l'effectivité de l'organisation et à la performance individuelle des professionnels » (*ibid.*, p.314, notre traduction).

Il s'agit donc de créer un climat propice à l'émergence de nouvelles perspectives où de nouveaux cadres de références permettent de réinterpréter la situation paradoxale. Selon Wood et Conrad (1983), les individus qui communiquent une perspective indépendante tentent d'instaurer un changement social (p.315). Hatch (1997) propose également que l'humour et l'ironie puissent servir d'éléments déclencheurs à un changement de perspective. En effet, pour saisir l'ironie d'une situation et rire de son aspect

contradictoire ou absurde, les membres de l'organisation doivent faire preuve de réflexivité et avoir conscience de l'aspect contradictoire ou paradoxal d'une situation (p.284). Dans cette optique, instaurer un climat permettant la communication, l'humour, la tolérance à l'erreur et l'expression de ses idées, ses opinions et émotions, peut être une voie à suivre pour favoriser l'émergence de nouvelles perspectives.

3. *Transcender la situation* : transcender la situation paradoxale implique l'ouverture aux tensions et l'évaluation approfondie de leurs complexités. Wood et Conrad (1983) avancent qu'à long terme, les stratégies transcendantales sont les plus réalistes pour déjouer les effets nocifs des tensions (p.316). Plus spécifiquement, la transcendance vise à modifier la signification [*meaning*] du paradoxe dans son ensemble en ciblant et en réorganisant certaines de ses parties. Comment favoriser cette transcendance au niveau collectif et organisationnel? Quelles sont les stratégies à mettre en place pour mieux vivre avec ces tensions et paradoxes? Quelques auteurs se sont penchés sur la question et ont proposé des pistes d'actions concrètes.

Par exemple, Sanders et McLellan (2014) décortiquent la façon dont un OBNL ayant des orientations managériales [*business-like*] a redéfini la notion même de profit. En effet, au cœur de la définition du modèle d'affaires néolibéral nous retrouvons la maximisation du rendement monétaire; or, cette idée clé ne fait pas partie des valeurs des OBNL, qui visent plutôt des retombées sociales. En isolant la notion de profit de l'ensemble du modèle managérial [*business*], les membres de l'organisation redéfinissent le profit en termes de service : en ayant davantage de retombées financières, l'organisation est alors plus à même de remplir sa mission de service et donc d'obtenir davantage de rendement. Dans ce cas, « la transcendance dépend d'une reformulation du concept de [profit] pour inclure une plus grande panoplie de définitions que ce qui est généralement entendu » (Wood & Conrad, 1983, p.317), tout en étant au service de sa mission sociale.

Dans une autre optique, les chercheurs en communication soulignent l'importance de la « métacommunication », c'est-à-dire reconnaître et expliquer les tensions de l'organisation (Tracy, 2004, p.141). Il importe alors d'aménager des espaces de réflexions et de discussions sur

l'organisation, ses processus, sa culture, etc., qui permettent aux membres de prendre conscience des dynamiques à l'œuvre et de s'exprimer sur les paradoxes. En effet, la plupart des effets nocifs des paradoxes et des tensions émergent lorsqu'il y a impossibilité pour les membres des organisations de discuter de leurs expériences et/ou de sortir de la situation. Tracy (2004) avance qu'il est possible de créer des structures organisationnelles intégrant ces espaces de communication qui permettent aux membres de créer du sens à partir de leurs expériences, plutôt que d'en être victimes.

Harter (2004), quant à elle, est plus explicite quant au type de métacommunication qui doit avoir lieu. Elle suggère qu'instaurer un discours centré sur les valeurs [*value-centered discourse*] permet d'étendre les limites d'une organisation. Il est recommandé dans ce cas de munir les gestionnaires d'outils ou encore de développer de nouvelles structures organisationnelles. Voici un exemple :

Le Conseil est décrit par les participants comme offrant un forum dédié aux discours centrés sur les valeurs – un espace permettant aux parties prenantes de partager leurs opinions, débattre des résolutions et d'exprimer leur désir de voir poindre des changements. Par ces délibérations exemplaires, les parties prenantes font sens des situations dilemmatiques communes de la vie organisationnelle [...]. Ces délibérations exemplaires demandent de se poser des questions existentielles sur le bien-fondé de nos actions dans le cours de nos vies (et, par le fait même, de leurs impacts dans nos institutions); et, dans le cas où elles sont perturbatrices, qu'est-ce qui doit être fait pour corriger ce déséquilibre (Harter, 2004, p.113, notre traduction).

En l'occurrence, il s'agirait pour un OBNL d'instaurer un dialogue sur les impératifs de rendement/productivité et de la mission sociale qu'il porte. Cela permettrait de (re)définir ce que signifie être « *business-like* » et ce que signifie être une organisation bénévole.

### **3. LE BÉNÉVOLAT VU PAR LA COMMUNICATION**

Au point précédent, nous avons introduit la notion de « métacommunication » comme outil de gestion des tensions/paradoxes dans les organisations et, en introduction, nous avons postulé qu'une organisation se constitue et existe à travers les individus qui « l'habitent ». C'est pourquoi il apparaît essentiel de se munir d'approches et d'outils qui favoriseront une compréhension systémique des réalités des organisations. L'approche communicationnelle, en

faisant ressortir les aspects dynamique, interactionnel, mouvant et co-construit des phénomènes organisationnels, offre par le fait même une perspective globale et complexe des phénomènes expérimentés par les organisations bénévoles. L'un des apports de cette perspective est la mise en évidence de la manière dont se développent certains phénomènes ou certaines problématiques propres aux bénévoles *à travers et par* la communication.

### **3.1. Socialisation et identification**

L'ouvrage collectif *Volunteering and Communication: Studies from Multiple Contexts*, de Kramer, Lewis et Gossett (2013), en adoptant une approche communicationnelle, contribue à mieux comprendre les réalités des organisations, des employés, des employeurs, des gestionnaires, des parties prenantes et, surtout, des bénévoles. Majoritairement écrits à partir d'études de cas ou d'entrevues donnant la parole aux bénévoles, les divers chapitres du livre offrent une explication simple et efficace des enjeux et de leurs sources. De plus, refusant de s'en tenir à une réflexion purement abstraite ou théorique, plusieurs chapitres proposent des pistes d'actions qui ne manqueront pas de guider les gestionnaires et décideurs.

À titre d'exemple, le processus de *socialisation et d'intégration* des bénévoles, modélisé par Jablin (2001), est un outil théorique permettant de comprendre la trajectoire des bénévoles qui souhaitent s'investir dans une organisation. Le modèle décrit les quatre phases à travers lesquelles ils font sens de leur expérience et choisissent éventuellement de s'engager ou de quitter l'organisation. Ci-dessous, voici chacune des phases résumées brièvement :

1. *La socialisation anticipée* : cette première étape se produit avant même l'entrée du bénévole dans l'organisation. Elle est constituée des idées préconçues ou des attentes d'un individu à propos de l'organisation et de sa culture.
2. *La phase de rencontre [encounter]* : c'est le moment où le bénévole initie les premiers contacts et commence à créer des liens avec l'organisation. Simultanément à cette entrée dans l'organisation, le bénévole récolte de l'information sur les normes, la culture et les comportements à adopter dans le nouveau milieu. Il est donc important à cette étape de fournir beaucoup d'informations, que ce soit de façon formelle ou informelle, pour

réduire ses incertitudes et faciliter sa socialisation. À ce point du processus, le bénévole peut commencer à percevoir des discordances entre ses attentes et le travail qui lui est demandé.

3. *La phase de la métamorphose* : le statut du bénévole passe de nouveau [*newcomer*] à celui de membre de l'organisation [*full organizational member*]. Ici, il n'est plus en transition mais il maintient son rôle (Kramer, 2011). Selon Allen (1995), cette métamorphose se réalise à travers les discussions avec des supérieurs hiérarchiques ou à travers la rétroaction des superviseurs.
4. *La sortie* : quand la socialisation et l'assimilation échouent, le bénévole se désengage de l'organisation et la quitte (Jablin, 1984). Ce « *volunteer dropout* » se produit lorsqu'il y a de trop grandes discordances entre les attentes positives comme la sécurité, le soutien ou le partage, et l'expérience de sentiments négatifs, tels que l'anxiété, l'ambiguïté et la solitude.

Le modèle, tout en décrivant la trajectoire du bénévole, a l'avantage de mettre en évidence le rôle des gestionnaires. Leur implication est essentielle dans le processus de soutien et de validation du bénévole, étape où son statut évolue vers celui de membre à part entière de l'organisation (Kedrowicz, 2013; Iverson, 2013).

À la suite de cette dernière idée, comprendre le bénévolat à partir d'une perspective communicationnelle permet également d'aborder les concepts de *reconnaissance* et de *soutien* de façon plus relationnelle qu'individuelle. Ainsi, Kedrowicz (2013) remet en question l'idée selon laquelle le soutien offert aux bénévoles est un mécanisme d'adaptation individuel. Le texte souligne par ailleurs que la constance et le maintien de la relation de soutien entre le bénévole et l'organisation, particulièrement les supérieurs hiérarchiques, sont capitaux pour maintenir l'engagement des bénévoles (Kedrowicz, 2013; Douglas & Kim, 2013). Par ailleurs, ce soutien, conçu comme étant social, fait partie intégrante du processus d'assimilation/intégration (Jablin, 2001) et contribue à l'autonomisation [*empowerment*] des bénévoles et à leur « auto-prise en charge » pour accomplir les différentes tâches (Kedrowicz, 2013). Ainsi, le sentiment d'être utile, favorisé par le *feedback* positif des membres de l'organisation et par le soutien social offert

aux bénévoles, contribue au *sentiment d'appartenance* du bénévole envers l'organisation.

L'ouvrage permet également d'aborder les *motivations relationnelles* des bénévoles (Kramer et coll., 2013), pour qui les liens avec l'organisation et/ou avec les autres bénévoles et/ou la clientèle cible sont essentiels. Ainsi, à travers le bénévolat, le bénévole recherche une expérience de socialisation dans un nouveau milieu; autrement dit, il recherche des interactions communicationnelles avec une communauté spécifique. De surcroît, selon Kramer, le sens donné à une expérience de bénévolat dépend en partie de la socialisation anticipée (soit la 1<sup>re</sup> phase du modèle de Jablin (2001), se déroulant avant l'entrée dans l'organisation). Ainsi, le désir et l'attente de créer des liens positifs avec les membres de la communauté ou de l'organisation contribuent à forger une image positive de l'organisation et de l'expérience de bénévolat.

### **3.2. Les processus identitaires de la relation bénévole-organisation**

Dans un autre ordre d'idées, Kramer et coll. (2013) abordent le rapport entre l'expérience de bénévolat et les processus identitaires. Selon Douglas et Kim (2013), c'est à travers l'interaction bénévole/organisation que se construit l'identité du bénévole et que s'affirme son rôle au sein de l'organisation. C'est notamment à travers les interactions avec les gestionnaires ou les personnes significatives (par exemple, celles avec lesquelles nous aurons plus d'affinités, avec lesquelles nous aurons à collaborer plus étroitement, etc.) de l'organisation que se vivent l'assimilation et l'intégration des bénévoles, car ce sont elles qui, sans le savoir, favoriseront (ou non) le passage du statut de nouveau membre à celui de membre à part entière (*ibid.*, 2013) – soit la troisième phase du modèle de Jablin (2001). Par ailleurs, cette identité de bénévole est non seulement construite dans l'interaction avec l'organisation, mais également à travers le regard des autres et l'image qu'ils nous renvoient. Comme les discours véhiculés par la société valorisent l'altruisme, le bénévole chercherait à se rapprocher de l'image du citoyen idéal qui s'implique, et ce, *bien que l'organisation bénévole le repousse parfois*.

En effet, dans un chapitre sur la création et la gestion des tensions chez les bénévoles, Cruz (2013) explique que le désir du bénévole de se rapprocher de l'image du citoyen idéalisée peut provoquer des tensions lorsque l'organisation ou les irrationalités qu'elle renferme le repoussent

ou nient son utilité (c'est ce que l'auteure appelle le paradoxe de l'engagement). Coïncés entre le désir de s'actualiser par le bénévolat et les sentiments négatifs provoqués par leur expérience au sein de l'organisation, les bénévoles sont en discordance et recourent à plusieurs façons de gérer les tensions ou désaccords, qu'il s'agisse de les exprimer ou de les taire (*ibid.*, 2013). Il importe pour les organisations de comprendre ces méthodes d'expression afin de rétablir un canal de communication qui soit bénéfique à la fois pour l'organisation et pour ses membres bénévoles, à l'image des propositions soulevées au point précédent.

Selon McAllum (2013), il existe une variété de moyens (individuels ou collectifs), allant au-delà de la voix ou du silence, permettant aux bénévoles d'exprimer leurs désaccords. En effet, n'ayant souvent que peu de pouvoir dans les organisations, les bénévoles ne sont pas capables de changer les politiques ou les façons de faire de l'organisation, mais protestent à leur manière. Pour une gestion plus culturelle, l'auteure répertorie le commérage et l'ironie, et note que ces deux modes d'expression s'opposent et divisent le groupe des bénévoles. Ces derniers, faisant appel à l'humour ou l'ironie, considèrent en effet que l'utilisation du commérage manque de professionnalisme, valeur très présente dans l'organisation en question.

Les modes d'expression de l'organisation suivant un modèle de gestion plus bureaucratique sont plus variés et explicites : le ressentiment envers la gestion, l'évitement (déléguer ses tâches), la conformité réticente (accomplir les tâches à reculons, en les faisant à moitié ou en les remettant en retard, par exemple) et le refus de collaborer. Ces façons subtiles, voire invisibles, d'exprimer leurs désaccords sont autant de signes avant-coureurs auxquels une organisation doit porter attention pour assurer son bon fonctionnement et fidéliser ses bénévoles. Toutefois, ces modes d'expression des désaccords sont parfois considérés comme une supposée incompétence de la part des bénévoles, et donc ignorés puisque considérés normaux. Alors que, pour suivre les recommandations de Hatch (1997), qui salue les divers comportements de résistance en tant que signe d'un changement à opérer, peut-être faudrait-il qu'ils soient l'élément déclencheur d'une mise au point dans un espace communicationnel conçu pour l'expression des désaccords.

### 3.3. Le bénévolat, un don stratégique

Enfin, l'ouvrage discuté ici permet de remettre en question l'association bénévolat-altruisme. Par exemple, dans le chapitre sur la responsabilité sociale des entreprises [*corporate social responsibility*], Pompper (2013) fait ressortir, à partir des diverses sources de motivation du bénévole - pure philanthropie ou objectifs stratégiques - ce qui correspond à la tendance évoquée dans la section sur les tensions, à savoir que les OBNL sont de plus en plus ancrés dans une réalité économique concurrentielle. En évaluant les secteurs d'actions bénévoles et en interviewant des employés faisant du bénévolat dans le cadre de leur travail, l'auteure démontre que les motivations sont plus souvent d'ordre stratégique. Cela se traduit à travers les rôles que s'autoattribuent les bénévoles, qui vont du don de soi au réseautage, de la représentation d'affaires au désir d'obtenir une promotion, etc. Plusieurs questions sont d'ailleurs soulevées par l'auteure quant à l'utilisation du bénévolat à des fins d'évaluation de rendement ou de critères de sélection.

En outre, Botero, Fediuk et Sies (2013) remettent aussi en question la conception du bénévolat comme un altruisme désintéressé en se penchant sur l'impact du bénévolat forcé. Que se produit-il, par exemple, avec les programmes académiques dont le parcours oblige à faire du bénévolat? Les auteurs, après avoir distribué des questionnaires à des étudiants à deux moments de la session, concluent que, s'il est vrai que les étudiants ne ressentent pas particulièrement de colère, de frustration ou d'anxiété à l'idée d'être forcés à faire du bénévolat, ils ne sont pas plus enclins à s'engager bénévolement dans le futur. Au contraire, les étudiants ayant été forcés sont moins motivés à en faire à l'avenir que ceux qui ne l'ont pas été.

En conclusion, la perspective communicationnelle apporte un regard interactionnel, systémique et global sur les problématiques propres aux organisations bénévoles. Les thèmes de l'assimilation et l'intégration des bénévoles sont récurrents et comprennent une variété d'autres concepts tels que l'identité et l'identification du bénévole à l'organisation, le sentiment d'appartenance, l'importance du rôle des gestionnaires et les notions de soutien, de rétroaction, de gestion culturelle ou bureaucratique. Ces problématiques sont de nature communicationnelle et peuvent donc être bien comprises par la variété d'outils que comprend cette discipline.

- Le bénévolat est une pratique située, évolutive et collective qui ne s'épuise pas dans le libre engagement et l'altruisme.
- Pour comprendre le bénévole et ses motivations, il est important de s'attarder sur les relations d'échange avec les autres bénévoles, les bénéficiaires, les employés et l'organisation bénévole, et sur le sens donné à l'expérience de bénévolat.
- Une gestion saine du bénévolat demande une élaboration conjointe du rôle du bénévole, une interprétation collective de ses intérêts et de ses besoins ainsi que ceux de l'organisation, et une relation étroite entre bénévole et organisation.
- Afin de rendre compte du contexte actuel des organisations bénévoles prises entre un modèle de marché et des valeurs altruistes, il importe de mettre en place des mécanismes de communication pour recadrer ou transcender les situations paradoxales.

## CHAPITRE 2

### LA MOUVANCE DE L'ORGANISATION BÉNÉVOLE

Dans ce deuxième chapitre, nous présentons les bases théoriques et méthodologiques de la recherche sur lesquelles s'est basée cette étude. Pour ce faire, dans un premier temps, nous décrivons l'approche communicationnelle dans laquelle s'inscrit cette recherche – l'approche constitutive de la communication organisationnelle – pour ensuite aborder deux idées clés qui permettent d'expliquer la mouvance de l'organisation bénévole selon cette approche. Ces idées sont : la mouvance comme une dynamique d'attachement/détachement et le travail de déplacement par projet. Ces deux concepts serviront de cadre pour le chapitre 3, dans lequel nous présenterons les résultats de l'étude.

#### 1. ÉTUDIER L'ORGANISATION BÉNÉVOLE À PARTIR D'UNE APPROCHE CONSTITUTIVE DE LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE (CCO)

##### 1.1. L'organisation bénévole et la communication selon l'approche CCO

Avant de détailler ce que nous entendons par « mouvance de l'organisation bénévole », il faut noter que la proposition conceptuelle s'inscrit dans une approche dite *constitutive* de la communication organisationnelle, aussi nommée CCO (Cooren & Robichaud, 2011), qui souligne la force créatrice – et nous ajouterions, motrice – de la communication dans la mise en mouvement de l'organisation. Selon cette approche, les phénomènes organisationnels sont conçus à partir de la communication : les interactions, le langage (les mots, les symboles, les textes) et les actions des acteurs organisationnels qui permettent la coordination des activités, la création des relations et le maintien des organisations. La communication est ici beaucoup plus qu'une simple dimension de l'organisation, elle en est l'essence même. Ainsi, en suivant cette logique, communiquer est bien plus que donner de l'information ou en recevoir : communiquer, c'est agir. Plus encore, communiquer, c'est *agir ensemble*.

Appliquée à l'étude des organisations bénévoles, cette approche nous invite à redéfinir ce que nous entendons par organisation et par communication, les deux étant intimement reliées. L'organisation est ici comprise comme un processus dans lequel s'inscrivent les actions nécessaires pour « organiser quelque chose », cette « chose » étant le bénévolat. Il s'agit donc de considérer l'organisation comme un mode d'existence (ce qui s'oppose à l'organisation comme

domaine de la réalité), terme qui réfère à l'assemblage de processus organisants (en anglais, *organizing*, (Weick, 1979) à travers lesquels s'articulent les expériences humaines avec l'environnement. Comprendre l'organisation comme un résultat de l'*organizing* nous permet de rendre compte de l'organisation bénévole telle qu'elle se manifeste dans les processus intimement reliés à l'expérience d'interagir collectivement avec d'autres (Barge & Fairhurst, 2008), comme la co-crédation de sens, la relation entre les acteurs de mme que l'émérgence de nouvelles idées et actions. Plus spécifiquement, l'approche CCO nous permet de centrer notre analyse sur les relations entre les bénévoles, les employés et les bénéficiaires (expériences humaines), relations qui s'inscrivent dans une dynamique organisationnelle particulière et qui répondent, de manière plus large, à des logiques et à des caractéristiques sociales (environnement).

L'approche CCO s'oppose donc radicalement à la définition traditionnelle de la communication organisationnelle, à savoir des messages transmis *dans* l'organisation. Cette définition largement répandue réduit la communication à sa dimension informationnelle et instrumentale. Or, tel que mentionné plus haut, la communication est bien plus qu'un simple processus de transmission d'informations puisqu'elle consiste plutôt en un agir commun. Ainsi, l'approche CCO propose de définir la communication comme une action conjointe et collaborative, c'est-à-dire des échanges entre partenaires, biens, droits et obligations. Autrement dit, la communication est une transaction (Taylor, 1992). Il est important de noter que cette notion de transaction implique à la fois l'objet à échanger (qu'il soit physique ou symbolique), la transaction elle-même et son résultat. La communication ainsi définie et appliquée à l'organisation bénévole permet de comprendre l'émérgence du bénévolat comme une dynamique de transaction entre les bénévoles, les employés et les bénéficiaires, qui se co-orientent vers l'objet de leur transaction (par exemple, le projet de bénévolat, les rôles, les attentes et les objectifs) et, ce faisant, s'accordent sur les actions à suivre. Nous ajoutons à cette dynamique transactionnelle un quatrième acteur : l'organisation bénévole elle-même, qui participe aussi aux transactions entre bénévoles, employés et bénéficiaires, car, ces derniers se réfèrent à elle pour définir leurs rôles, identités et actions. C'est aussi l'organisation bénévole qui souvent incarne « la cause » qui sous-tend les projets de bénévolat. Comprendre la dynamique transactionnelle entre bénévoles, employés et bénéficiaires implique alors de rendre compte de la manière dont

l'organisation bénévole (et la cause) participe aux transactions comme acteur, comme objet de la transaction et/ou comme cadre.

## **1.2. La démarche méthodologique : suivre un projet de bénévolat**

Dans le cadre de cette recherche, nous avons réalisé l'étude ethnographique du Trottibus, projet de prévention de la Société canadienne du cancer (SCC). Ce projet promeut le transport actif à travers la mise en place d'autobus pédestres dans les écoles primaires de la province du Québec. Depuis 2009, une quarantaine d'écoles y ont participé, certaines d'entre elles sont toujours actives sous différentes modalités. L'objectif pour les trois prochaines années est d'étendre le projet à la totalité des régions administratives de la province, les efforts ayant été déployés, pendant les premières années du projet, surtout dans la région de Montréal et ses alentours. Sans décrire en détail le projet, nous soulignerons les deux caractéristiques fondamentales à retenir dans le cadre de cette étude. Premièrement, le Trottibus est un projet qui implique au moins trois acteurs : 1) l'organisme accompagnateur (rôle assumé au départ par la SCC mais qui, par la suite, a été repris par les organismes partenaires); 2) l'école qui demande d'y participer ou qui est choisie par l'organisme accompagnateur; et 3) les bénévoles. Deuxièmement, les modalités d'accompagnement, et donc les rôles des différents acteurs de même que leur appartenance (surtout dans le cas des bénévoles), ont varié au cours du temps. Trois étapes ont été repérées :

1. *Étape pilote (2009-2011)* : apprentissage, réalisation et conception des tâches et des activités pour mettre en place l'autobus pédestre. Cette étape a permis, entre autres, de définir la structure de coordination du Trottibus dans les écoles (coordination, responsables de trajets, des communications et des inscriptions) et la marche à suivre typique pour une année scolaire.
2. *Étape de consolidation (2011-2013)* : les modalités d'accompagnement ont été repensées pour augmenter l'autonomie des écoles afin de diminuer la présence de la SCC. Le « nouveau modèle » d'accompagnement a été systématisé par une série d'outils permettant de cadrer les rôles et les responsabilités, de normaliser les modes de démarrage, de fonctionnement et d'évaluation du projet et de développer la promotion. C'est aussi pendant cette deuxième étape que d'autres organismes municipaux, de santé,

ou des organismes communautaires, ont été intégrés au projet assumant ainsi le rôle d'accompagnateur des écoles, et reléguant à la SCC le rôle de transfert de connaissances et de fournisseur d'outils promotionnels.

3. *Étape de déploiement* (en cours depuis 2013) : la multiplication du projet sur un territoire plus étendu a incité à l'assouplissement du modèle d'accompagnement et de fonctionnement du Trottibus, notamment en ce qui concerne le nombre de jours de marche, les distances à parcourir, le ratio bénévoles-enfants et le nombre de participants à la marche. Cette flexibilité a permis (et permet encore) la mise en place de « plusieurs modèles » qui répondent aux réalités des écoles et des régions.

L'étude dont ce rapport est issu a commencé en avril 2011, avec une recherche de type exploratoire basée sur la participation bénévole à la SCC de la première auteure de ce rapport et, plus précisément, sur son implication dans un comité Trottibus au sein d'une école pilote. Cette première étape a permis la familiarisation avec le projet et avec la SCC, de même que l'établissement d'un lien de confiance auprès des autres bénévoles, des membres de l'équipe projet et de la direction de la prévention, instance administrative à laquelle est attaché le projet Trottibus. La méthode de collecte de données privilégiée dans cette première étape a été la prise de notes dans un journal de bord et l'enregistrement audio des réunions du comité Trottibus de l'école.

Au cours de la deuxième étape de la recherche, qui s'est déroulée entre septembre 2012 et août 2013, nous avons introduit le vidéo-shadowing (Cooren et coll., 2007; Meunier & Vásquez, 2008) pour, d'une part, suivre chaque membre de l'équipe projet et, d'autre part, pour enregistrer leurs réunions hebdomadaires et statutaires. Au cours de cette deuxième étape, nous avons aussi conduit des entrevues semi-dirigées auprès des membres de l'équipe projet et de quelques dirigeants de l'organisation. La troisième et dernière étape de la collecte de données, qui s'est déroulée entre septembre 2013 et février 2015, a consisté essentiellement au suivi de la mise en place du projet Trottibus dans deux autres écoles, une sur la Rive-Sud et l'autre sur la Rive-Nord. Cette étape s'est conclue avec une série d'entrevues auprès des bénévoles des trois écoles étudiées ainsi qu'avec des enseignants et les directeurs. Au total, nous avons accumulé 53 heures

d'enregistrement vidéo et/ou audio, 200 pages de notes, 22 entretiens d'en moyenne 90 minutes, et une centaine de documents de travail (courriels, documents de promotion, formulaires, etc.).

La démarche méthodologique adoptée nous a permis de suivre le projet Trottribus à différents stades d'implantation dans trois écoles correspondant à des modalités d'accompagnement différentes (pour une présentation détaillée des écoles voir ANNEXE 1) : une sur l'île de Montréal (école pilote approchée par la SCC mais dont l'accompagnement s'est terminé au cours de la recherche), une sur la Rive-Sud (école accompagnée par la SCC suivant le « nouveau modèle »), une sur la Rive-Nord (école accompagnée par un organisme partenaire de la SCC). Cette approche longitudinale, fondée sur la filature du projet (ou *shadowing*, voir Vásquez, Brummans & Groleau, 2013), nous a aussi permis d'accéder aux coulisses de sa création (réunions formelles et informelles des membres de l'équipe projet, réunions hebdomadaires de l'équipe projet de la SCC, réunions générales de la direction de la prévention, etc.) et aux scènes de son implantation et de sa mise en acte (réunions des comités-écoles, présentations du projet dans les assemblées, tournées de classes, activités, etc.).

En accord avec notre démarche méthodologique, nous avons réalisé une observation participante. En ce sens, notre implication nous a non seulement donné accès au terrain, mais nous a aussi permis de participer au *mouvoir* du projet et de vivre *l'émouvoir* associé à la participation (notions qui seront développées dans les sections suivant ce chapitre). L'observation participante, dans ce cas, a été tout à fait pertinente pour une démarche qui cherche à comprendre la mouvance de l'organisation bénévole. Nous rejoignons Tsoukas et Chia (2002) qui affirment que « c'est seulement en nous plaçant au centre d'un phénomène que nous pouvons espérer le connaître de l'intérieur » (p.571, notre traduction).

En ce qui concerne le traitement et l'analyse des données, nous avons procédé à la transcription des entretiens, des notes de terrain et au décryptage des enregistrements audio et/ou vidéo. Deux méthodes d'analyse de données ont été appliquées : l'analyse thématique pour les entrevues et les notes de terrain, et l'analyse interactionnelle pour les enregistrements de réunions. Aux fins de ce rapport, nous nous sommes essentiellement basées sur les entretiens et les notes ethnographiques prises tout au long de la recherche, de même que sur notre expérience en tant

que bénévole.

## **2. CADRE THÉORIQUE : LA MOUVANCE DE L'ORGANISATION BÉNÉVOLE**

### **2.1. Mouvance : mouvoir, émouvoir, s'émouvoir**

#### **2.1.1. Entre la passion et l'action**

Afin de comprendre comment se constitue (s'organise) le bénévolat par une approche communicationnelle, nous proposons d'étudier la *mouvance* de l'organisation bénévole. Le terme *mouvance*, comme le souligne Derrida (1968) dans sa célèbre conférence sur la différence, « [...] ne signifie pas dans notre langue le simple fait de mouvoir, de se mouvoir ou d'être mu [...] » (p.79). Il ajoute que dans l'usage du français, « la terminaison en -ance reste indécise entre l'actif et le passif. » (*ibid.*, p.79). Le suffixe « -ance » rend indéterminable la dimension active ou passive de ce dont le suffixe fait l'objet. Par *mouvance*, il faut donc entendre l'idée certes de mouvement (le mouvoir), mais un mouvement que nous pouvons appréhender autant par l'action que par la passion, autant par l'acteur que par le passeur, autant par l'activité que par la passivité (Cooren, 2010). En effet, si nous nous attardons sur l'étymologie du mot *passion*, nous pouvons constater qu'il partage la même racine que passivité et souffrance (*pathos*), qui transmettent l'idée que quelqu'un est sollicité ou soumis à quelque chose. La passion devient donc une sorte de miroir à toute action dans la mesure où, chaque fois que quelqu'un agit, c'est pour une raison précise, même si cette raison n'est pas quelque chose que cette personne connaît ou contrôle. Chaque fois qu'il y a action, il y a passion (et l'inverse est également vrai), et chaque fois qu'il y a passion (et action), il y a des raisons (qui sont censées être ce qui conduit les gens à faire ce qu'ils font). Alors, s'il y a mouvement, c'est qu'il y a action, mais cette action est, bien entendu, le fruit d'une passion, d'une raison, rendant plus relative la détermination de ce qui motive cette action.

C'est cette indécision qui nous intéresse et qui est particulièrement intéressante à explorer dans le cas du bénévolat. Étudier la *mouvance* de l'organisation bénévole nous permet ainsi de passer de l'émouvoir des individus (les bénévoles, les employés et les bénéficiaires), à leur mouvoir et au mouvoir de l'organisation. Non seulement nous passons de l'actif au passif, mais aussi de

l'individu au collectif. Pour ce faire, nous nous penchons sur les modalités d'action/passion telles qu'elles s'actualisent dans les transactions entre bénévoles, employés et bénéficiaires.

L'articulation entre action et passion dans l'étude des organisations a été définie, plus particulièrement, par une logique d'opposition entre l'effectif et l'affectif (Thrift, 2004). À partir de cette opposition, l'étude des passions s'instrumentalise, voire se dévalorise pour développer des techniques et stratégies afin de mettre l'affectif au service de l'effectif (Putnam & Mumby, 1993). Dans les études concernant le bénévolat, cette tendance se traduit plus spécialement dans les approches managériales de gestion des ressources humaines (que nous évoquions dans le chapitre 1) qui, elles, reposent sur les théories de la motivation (c.f. Maslow, 1943). Ces approches se basent essentiellement sur la rationalisation des émotions, impliquant l'instrumentalisation de la dimension affective des bénévoles, désormais réduite à une logique de stimuli-réponse contrôlée par les gestionnaires (Boje & Rosile, 2006).

La manière dont nous proposons d'étudier le bénévolat dans cette étude rejette fortement ce positionnement, partageant avec d'autres chercheurs (c.f. Rothschild & Milofsky, 2006) une vision intégrée des logiques d'action et de passion comme étant au cœur de l'identité même de l'organisation bénévole. En ce sens, l'étude de ces logiques d'action et de passion, et de leur articulation, est la clé pour comprendre la mouvance de l'organisation bénévole, une mouvance qui semble s'expliquer par la tension intrinsèque des organisations bénévoles (tel que mentionné au chapitre 1, voir section 2. LA TENSION, FORCE MOTRICE DES ORGANISATIONS). La Cour et Hojlund (2008) parlent de logiques organisationnelles et interactionnelles : ils associent la première à la rationalisation des activités guidées par des principes administratifs, et la seconde à la dimension relationnelle guidée par des principes d'aide et de présence à l'autre. Pour ces auteurs, ces deux logiques se confrontent tout en se complétant : « le travail bénévole est interactionnel dans son noyau et couplé à l'organisation » (p.48, notre traduction) – dans nos mots, passion et action, mouvoir et émouvoir.

### **2.1.2. Une dynamique d'attachement/détachement**

Nous proposons de définir l'articulation des logiques de passion et d'action au cœur de la

mouvance de l'organisation bénévole comme une dynamique d'attachement/détachement. L'attachement est ce qui lie les individus à des « choses » spécifiques, que ça soit des valeurs, des principes, des collectifs, des projets ou des artefacts (Cooren, 2010). Les attachements jouent un rôle important dans la conduite des individus et dans le sens qu'ils donneront à leurs actions et à leurs engagements. Par exemple, la façon dont un bénévole présente le projet Trotibus (voir chapitre 3, section 1. Pas un mais *des* Trotibus ; chapitre 5, section 1. DES ATTACHEMENTS MULTIPLES et annexe ANNEXE 2) n'est pas neutre dans la mesure où ce bénévole participe activement à la concrétisation du projet et y est donc, de manière générale, attaché. Simultanément, et dû à cet attachement, les divers sens dont se vêt le projet Trotibus peuvent faire l'objet de désaccords aux conséquences organisationnelles importantes.

La passion suppose aussi une forme d'attachement à des choses, des valeurs, des idées, des principes qui semblent nous posséder ou nous lier. Nous parlons souvent de (vraies) passions quand quelqu'un semble être absolument attaché à une chose au détriment de beaucoup d'autres attachements potentiels. Toutefois, lorsque l'attachement apparaît relatif, c'est-à-dire quand différentes sources d'attachement existent, les passions semblent alors être multiples et le comportement de la personne semble plus « raisonnable », voire « rationnel », parce que plus « calculé ». Si la passion se caractérise par la chaleur, le calcul (ou détachement), lui, implique une certaine froideur, dans la mesure où les gens soupèsent les différentes sources d'attachement.

Néanmoins, soulignons que le passionné (ou l'attaché) crée également une froideur puisque son attachement absolu à un objet spécifique le détache, par définition, d'autres objets (comme c'est le cas pour un réfrigérateur : le froid est produit par la chaleur, et l'inverse est vrai aussi). Autant le calcul que la passion peuvent conduire à la chaleur ou à la froideur, analogiquement à l'attachement et au détachement. Quelqu'un qui semble être « froid » et « calculateur » n'hésitera pas à se détacher de sources possibles d'attachements au nom de son intérêt personnel, sa passion (la vengeance est un bon exemple). Néanmoins, le calcul peut aussi conduire à la chaleur : dans nos décisions, lorsque nous parvenons à conserver diverses sources d'attachement compatibles, il en émane une sorte de chaleur diffuse qui maintient un équilibre entre froideur et chaleur absolue. La passion peut être présentée alors comme ce qui lie et attache à un principe, une idée, une valeur – un attachement – mais elle peut aussi être présentée comme étant la raison

justifiée de nos actions – un détachement.

Lorsque nous prêtons attention à la façon dont les bénévoles interagissent entre eux ou avec d'autres, ou parlent de ce qui les anime (voir chapitre 5, section 1. DES ATTACHEMENTS MULTIPLES), nous nous rendons compte qu'ils se présentent comme étant mus ou animés par des passions ou des sources spécifiques qui sont autant de « bonnes » raisons pour expliquer leur engagement au projet Trottibus : les enfants, la cause, la sécurité, connaître son quartier, socialiser, etc. Si nous reconnaissons donc que les gens sont littéralement « déplacés » par les sentiments, les émotions et les passions, rien ne doit nous empêcher de les identifier comme étant en partie responsables de ce qui est dit et fait.

## **2.2. Une mouvance *par projet***

### **2.2.1. Caractéristiques et enjeux du projet organisationnel**

Dans son livre portant sur l'anthropologie du projet, Jean-Pierre Boutinet (1990/2005) s'interroge sur la figure singulière d'anticipation qui, pour lui, est à la fois une projection temporelle et spatiale. Il faut noter d'abord que, pour Boutinet, la notion de projet va au-delà d'une définition purement opératoire dans la mesure où elle désignerait une figure emblématique pour comprendre les conduites d'anticipation de notre société. En ce sens, l'anthropologie du projet cherche à comprendre comment les individus, les groupes, les cultures vivent le temps et l'espace.

Mais quelles sont les caractéristiques du projet, et plus particulièrement du projet organisationnel? Boutinet (1990/2005) remarque que, dans l'histoire lexicale, le terme « projet » associe des connotations d'aménagement spatial à l'idée de « jeter en avant », désignant par exemple les éléments architecturaux comme les balcons sur une façade. Le projet architectural est alors caractérisé par quatre traits constitutifs que nous pouvons associer au projet organisationnel (et plus spécifiquement au Trottibus) :

1. *Le projet architectural se donne comme projet un objet dont la réalisation implique l'appropriation d'un espace* : il s'agit ici de l'aménagement d'un passage, celui d'un espace donné — que l'architecte doit s'approprier — à un espace habité — l'objet dans

sa forme définitive. Dans le cas du Trotibus, le projet consiste à mettre en place un autobus pédestre qui implique aussi une appropriation de l'espace, c'est-à-dire l'espace entre les maisons des enfants et l'école, mais aussi à l'intérieur de l'école. D'une certaine manière, nous pourrions dire que le Trotibus permet d'habiter ces espaces que sont l'école et l'interstice entre l'école et la maison d'une manière très physique : des enfants et des bénévoles qui marchent, des dossards, des pattes de mousses, etc.

2. *Le projet architectural marque le passage de l'abstrait au concret par la distinction entre la conception et la réalisation de l'objet* : il s'agit ici de la confrontation, propre à toute pratique architecturale, entre l'idée directrice projetée et la construction concrète de l'ébauche. Ce passage se fait d'un espace cognitif — dans la conception — à un espace d'action — dans la mise en œuvre de l'idée directrice. Concernant le Trotibus, il nous semble intéressant de montrer que le mouvement entre la conception et la réalisation du projet est constant et qu'il s'est manifesté dans les trois étapes d'évolution mentionnées précédemment, mais surtout dans la première caractérisée par la conception par apprentissage *dans* la réalisation. Ceci étant dit, le passage entre l'idée et l'objet est un mouvement clé du projet Trotibus, mouvement qui, même dans la troisième étape, est encore présent, notamment dans la création de « plusieurs modèles » selon les réalités spécifiques des écoles.
3. *Le projet architectural peut s'apparenter à un processus par lequel chemine et se laisse altérer l'idée directrice; une fois l'objet réalisé, il cesse d'être de l'ordre du projet* : il est intéressant de noter ici que la relation entre ces deux dimensions est causale et linéaire; le projet étant le processus qui aboutit à l'objet et qui, dès lors, cesse d'exister. Le mouvement réside alors dans la projection, s'il n'y en a plus, le projet s'arrête. Cette dynamique est particulièrement intéressante dans le cas du Trotibus qui se réinvente à travers les écoles, les organismes partenaires et aussi par la SCC. En se réinventant, il se projette dans d'autres formes et dans d'autres objets : des horaires de marche particuliers à chaque école, la mise en relation avec des événements éducatifs ayant cours pendant l'année scolaire, en une habitude de vie ancrée dans les routines des enfants et des parents, par la modification des codes de sécurité routière autour de l'école, etc. (voir

## CHAPITRE ).

4. *Le projet architectural s'appuie simultanément sur une initiative individuelle et un environnement collectif*: il faut insister ici sur le caractère relationnel du projet. En d'autres termes, le travail de l'architecte apparaît comme étant un travail d'inventions (d'initiatives), mais aussi de négociations permanentes avec une pluralité de partenaires. Le mode de projection est ainsi associé à un processus de négociation à travers lequel le projet s'adapte. Pour faire un parallèle avec le Trottibus, la SCC serait l'architecte, donc l'initiatrice du Trottibus, le travail de projection impliquerait alors des négociations constantes avec les écoles et leur contexte d'implantation, les partenaires, les bénévoles, etc. Ceci dit, dans le cas du Trottibus, la dimension collective ne constitue pas uniquement une caractéristique du projet, mais elle en définit sa dynamique.

Dans un récent ouvrage, Boutinet (2010) développe autrement cette dernière caractéristique en décrivant plutôt le rôle de l'architecte comme l'auteur du projet, et celui des partenaires comme des acteurs. Cette description nous semble plus juste pour décrire la dynamique de projet organisationnel, car elle permet d'intégrer d'autres protagonistes (pas uniquement l'initiateur) dans la conception et la réalisation du projet. Si l'auteur est le maître d'œuvre du projet, l'acteur est un partenaire ou un comparse de travail. En termes de responsabilité, cela veut dire que même si l'auteur se détache de son œuvre, elle lui sera toujours redevable. Afin de déceler les enjeux associés à ce que nous pourrions nommer « l'auteurité du projet », Boutinet renvoie à l'usage des prépositions<sup>4</sup> :

- Le projet « de » : met l'accent sur la responsabilité de l'auteur et son attachement.
- Le projet « avec » : souligne le lien social à préserver ou à conforter pour faire « tenir ensemble » le projet. Cela réfère à la dimension collective et de négociation à laquelle nous référiions précédemment.

---

<sup>4</sup> Notons que lors d'une présentation sur l'avancement de cette recherche que nous avons réalisée auprès de l'équipe du projet Trottibus, nous avons amorcé la discussion en invitant les membres de l'équipe à compléter les phrases pour chaque préposition (par exemple : le Trottibus est un projet de...). Les résultats étaient étonnamment différents, surtout concernant le rôle de la SCC, celui des écoles et aussi la place de la cause (par ex.. la lutte contre le cancer).

- Le projet « pour » : concerne la logique de substitution à autrui qui permet de penser « à sa place » son devenir.
- Le projet « sur » : renvoie aux prétentions d'affirmation et d'assujettissement sur autrui, soit au projet qui prend le dessus sur les autres.
- Le « projet » contre (ou le contre-projet) : correspond au projet qui crée un espace conflictuel, qui appelle à la négociation.

L'analyse des prépositions émises par les bénévoles lors de cet exercice dévoile les déclinaisons possibles que ce dernier peut prendre et la nature du lien étroit entre auteur/projet/acteurs. Cela fait dire à Boutinet (2010, p.128) que « demeurer auteur de son projet reste tributaire d'une triple fragilité liée à l'auteur lui-même, à autrui, aux circonstances, une fragilité exprimée par un jeu convenu de prépositions ».

### **2.2.2. Le travail de déplacement par projet<sup>5</sup>**

Notre prémisse de départ est la suivante : le projet en tant que mode particulier d'organisation basé sur des modes d'anticipation, comme nous venons de le voir, est moteur de mouvement, voire d'un déplacement à la fois matériel et discursif. De fait, même si la notion de déplacement renvoie à un déplacement physique d'un lieu vers un autre – par exemple : le déplacement d'une population, de l'air, d'une figure – elle s'applique aussi au déplacement des mots, du discours et du sens. De plus, nous postulons que le travail de déplacement par projet consiste essentiellement en un travail de sens (Jolivet, 2010), c'est-à-dire un travail collectif de négociation des significations et de la direction des actions associées au projet (en français, le mot « sens » porte cette double connotation illustrée par l'expression « donner un sens à nos actions »).

Nous utilisons le terme de « travail » pour mettre l'accent sur l'important investissement des acteurs organisationnels pour mettre en mots et en actes les mouvements désirés : pour créer le mouvement. En d'autres mots, la création collective de sens implique des efforts qui sont certes

---

<sup>5</sup> Les idées relatives à la notion de travail de déplacement ont été reprises d'un article co-écrit avec Alexia Jolivet portant sur un projet de promotion de la santé dans un hôpital (Jolivet et Vásquez, 2013, projet ayant de fortes similitudes avec le Trotibus tant dans sa nature (promotion des saines habitudes de vie) que dans son application (basée sur l'engagement des individus).

collectifs, mais qui, en pratique, se doivent d'être portés par des acteurs et inscrits dans des outils permettant le cadrage et le support de l'activité des acteurs (Hémont, 2011). L'idée d'équipement du travail permet de rendre compte d'une part de l'importance des assistances techniques, procédurales et matérielles (comme les outils de transfert de connaissance et de communication déployés dans le projet Trotibus), mais aussi de l'importance de l'équipement de coordination par ceux qui agissent en tant qu'intermédiaires (ou passeurs, voir chapitre 1, section 1.2.3. Comment gérer les bénévoles?) des projets et qui orchestrent, comme l'architecte de Boutinet (2010), les négociations entre les différents partenaires du projet (rôle qui, dans le cas du Trotibus, est assumé essentiellement par la SCC).

Ainsi, le travail de déplacement peut aussi se comprendre comme les processus de négociation des interprétations ou représentations (c.-à-d. de rendre présent dans le temps et dans l'espace) à travers lesquels le projet est mis en mouvement. Cooper (1992) associe ce déplacement à « la transformation des relations de frontières qui sont elles-mêmes continuellement en mouvement » (p.257, notre traduction). Pour lui, ces transformations reposent sur « une série d'associations mobiles et non localisables » (*ibid.*, p.262, notre traduction) qui participent aux processus de représentation du projet. En ce sens, le déplacement s'opère dans les mises en relation (elles-mêmes continuellement en transformation) qui rendent mobiles et sensibles les représentations organisationnelles. En axant sur le déplacement qu'insufflent les mises en relation, nous soulignons la nature dynamique des frontières du projet qui remet en question non seulement l'identité de l'organisation bénévole, ici la SCC, mais aussi le rôle et le statut des employés, des bénévoles, des écoles, du lien avec la communauté, etc. L'idée de frontières organisationnelles mouvantes et contingentes fait écho, comme le rappelle Walter (1997, p.107), à la tradition interactionniste qui souligne la multiplicité d'interprétations, souvent concurrentielles, caractérisant les interactions sociales : « [on] est donc conduit à constater le rôle effectif du flou des frontières, voire le caractère productif de leur indétermination [...] ». Tel que le souligne Cooper, comprendre le projet comme un processus actif de déplacement de frontières nie et défie les catégories de « dedans » et de « dehors » pour montrer une vision dynamique de l'organisation et de ses frontières.

Notons enfin que, au sens étymologique de la notion de déplacement, qui renvoie au changement

de place d'un objet ou d'une personne, s'ajoutent le sens réflexif « se déplacer » ainsi que le résultat de ce déplacement. Le projet Trottibus articule ces divers registres par la nature même de ses engagements : il s'agit d'un projet qui vise le changement de comportement en matière de saines habitudes de vie et qui, en même temps, se fonde sur une approche participative afin d'atteindre ses objectifs. Le travail de déplacement porte sur la personne en tant qu'acteur de déplacement (les bénéficiaires, les bénévoles et la communauté), au sens réflexif et d'objet à déplacer. D'une certaine manière, ce travail implique aussi un déplacement de l'organisation bénévole, la SCC, qui se voit elle-même transformée par le projet Trottibus, notamment dans les pratiques de bénévolat.

### 3. RÉSUMÉ

Les bases théoriques présentées dans ce chapitre, nous permettent de retenir trois idées pour étudier la mouvance d'un projet de bénévolat et pour répondre à la question « qu'est-ce qui fait que ça bouge? » : 1) la dynamique d'attachement et de détachement aux valeurs, aux causes, aux personnes et aux situations, 2) le projet en tant que mode particulier d'organisation basé sur des logiques d'anticipation et de déplacement des frontières, et 3) Le travail de sens – en tant que signification et direction – au cœur du mouvement que génère un projet de bénévolat. Suivant ce cadre conceptuel, les trois prochains chapitres permettent de répondre *empiriquement* à cette question en l'ancrant dans l'étude du projet Trottibus.

Le chapitre 3 développe les éléments définissant la dimension collective du Trottibus, soit ce que nous avons nommé « bouger ensemble ». Le chapitre 4 discute de la manière dont le Trottibus met en mouvement les frontières de l'école dans le sens où il rend poreuses les limites école/quartier. Enfin, le chapitre 5 explore les attachements qui lient les personnes impliquées au Trottibus, tout en montrant ce qui provoque leurs détachements.

- L'approche constitutive de la communication organisationnelle permet d'étudier l'organisation bénévole en s'intéressant à la force motrice de l'agir ensemble.
- Plus particulièrement, cette approche nous permet de centrer notre étude sur les processus organisants du projet de bénévolat pour comprendre comme il meut, émeut et se meut.
- Les unités d'analyse privilégiées sont les transactions bénévole-bénéficiaire-employé, auxquelles l'organisation bénévole participe en tant que cadre, objet ou acteur des interactions.
- La mouvance d'une organisation bénévole peut être étudiée par la dynamique d'attachement et de détachement aux valeurs, aux causes, aux personnes et aux situations.
- Le projet de bénévolat est un mode particulier d'organisation qui déplace les frontières spatio-temporelles.
- Le travail de sens – en tant que signification et direction – est au cœur du mouvement d'un projet de bénévolat.

## CHAPITRE 3

### POUR BOUGER, IL FAUT BOUGER ENSEMBLE

Avec ce troisième chapitre, nous entrons dans la deuxième partie du rapport qui consiste en la présentation des résultats de la recherche et l'analyse. Plus particulièrement, nous élaborons sur les éléments définissant la dimension collective qui permet au Trottibus de mouvoir, de se mouvoir et d'émouvoir. Sous la thématique du « bouger ensemble », ce chapitre développe trois « facteurs de succès » ayant ressorti de nos analyses, soit 1) la pluralité des définitions du Trottibus, 2) le *leadership* assumé par la direction de l'école, 3) le « trio gagnant » composé de l'école, du comité de coordination et des bénévoles marcheurs. Nous concluons sur le rôle de la SCC et sa participation dans ce mouvement collectif.

#### 1. Pas un mais *des* Trottibus

Il s'avère qu'une des forces du Trottibus qui participe à sa mouvance est de représenter plusieurs projets, idées et raisons d'être pour les personnes qui s'y impliquent, qu'elles soient employées de la SCC, bénévoles, parents, enseignants ou membres de la direction d'une école. En entrevue<sup>6</sup>, nous avons explicitement posé la question « *Qu'est-ce que pour vous le Trottibus?* ». Les réponses sont multiples (voir ANNEXE 2 pour une compilation) et elles soulèvent une pluralité de définitions, nous dirions même de fonctions du Trottibus : un service, un transport actif, une organisation entre parents, une manière de rester en santé, un projet difficile à mettre en place, un projet souriant, etc. Regardons certaines d'entre elles de plus près.

##### 1.1. Le Trottibus, c'est *comme* un moyen de transport

C'est un autobus, sans le véhicule, tout simplement. On a un chauffeur puis on a une personne euh surveillante qui s'assure que les jeunes euh marchent bien sur les trottoirs, marchent bien aux intersections, etc., etc. (Charles, directeur, novembre 2014).

C'est comme un transport en commun mais à pied (Sabrina, parente bénévole, novembre 2014).

Pour moi le Trottibus est un moyen de transport où des jeunes et moins jeunes se rendent à l'école ensemble dans la camaraderie (Camélia, enseignante, février 2015).

Je le présente comme un autobus à pied [...] (Linda, employée SCC, octobre 2012).

<sup>6</sup> Pour assurer l'anonymat des participants à la recherche, nous avons utilisé des pseudonymes. De plus, nous avons masqué et/ou modifié les informations nominatives pouvant les identifier.

Ben moi c'est celle que je dis tout l'temps et ce n'est pas seulement parce qu'elle est écrite, c'est parce que vraiment, elle est très efficace. C'est vraiment un autobus qui marche. Il y a les trajets, il y a les horaires, etc. (Léo, employé SCC, novembre 2012).

La définition la plus « naturelle » du Trottibus apparue dans les entrevues s'aligne fortement avec la description officielle ou « écrite », pour suivre les propos de Léo (employé SCC, novembre 2012), qui est celle de l'autobus qui marche. L'image de l'autobus avec un chauffeur, des arrêts, un horaire de passage est souvent revenue en entrevue : sans surprise puisqu'il s'agit du discours proposé par la SCC pour présenter le Trottibus. Que se soit dans le matériel promotionnel, ou sur d'autres documents comme les fiches d'inscriptions, la formation pour les bénévoles, les capsules vidéo de présentation du projet, etc., la référence reste la même : le Trottibus est *comme* un autobus à pieds (Linda, employée SCC, octobre 2012). Notons d'ailleurs l'association métaphorique entre le Trottibus et l'autobus – marquée par le connecteur « comme » – qui permet de relier deux domaines sémantiques par un point commun, le mode de transport. Suivant cette même logique, il n'est pas étonnant aussi de constater l'association entre le Trottibus et l'autobus scolaire : « *c'est comme* un ramassage scolaire sauf pas en autobus *mais* on est à pied (Paola, coordonnatrice, novembre 2014) ».

Si certains l'associent aux domaines connus que sont le transport en commun ou l'autobus scolaire, d'autres mettent l'accent sur ce qui en distingue le Trottibus. Souvent marquée par le mot « mais », la différence ou la distinction renverra systématiquement à la marche, comme l'illustrent les propos d'Annie, bénévole de la communauté (novembre 2014) :

C'est une façon de montrer aux enfants un mode de transport actif [...] qu'on marche avec un groupe d'enfants, on s'en va à pied à l'école comme dans le temps qu'on était petits (Annie, bénévole communauté, novembre 2014).

Ou encore Leslie, parent bénévole qui, elle, souligne plutôt l'activité physique :

Well it's a, you think about it of just getting some extra extra exercise, more exercise for the day, it's an opportunity, ah that's what I would say, it's an opportunity to walk with your kids have a conversation, walk with your neighbours or fellow classmates (Leslie, parent bénévole, janvier 2015).

Notons que pour certains de nos interviewés, cette définition première, soit celle du moyen de transport actif, reste « technique » ou encore « plate », car trop évidente. Autrement dit, le

Trottibus est beaucoup plus qu'un autobus qui marche.

## **1.2. Le Trottibus, c'est aussi bon pour la santé, la sécurité, la communauté, le plaisir, etc.**

Trottibus pour moi, c'est un mode de transport actif pour se rendre à l'école de façon sécuritaire en s'amusant et en étant accompagné par des adultes-bénévoles de la Société canadienne du cancer. Je dirais que c'est vraiment ça. Plus simplement, c'est marcher pour se rendre à l'école, de manière sécuritaire, accompagner en s'amusant (Mylène, employée SCC, novembre 2012).

Moi je le décris comme, les bénéfices de la santé [...] Santé, amitié aussi. Appartenance, et l'implication des parents (Simona, directrice, novembre 2014).

C'est un projet qui non seulement fait bouger les enfants, ça fait aussi bouger les parents, ça crée un esprit de communauté. Lorsqu'on voit les enfants passer puis à moment donné vous vous placez à 7 h 42 à l'école là c'est à l'heure où on arrive habituellement là, vous les voyez arriver, ils sont tous avec leurs dossards jaunes, c'est de toute beauté là. Fait que, c'est un projet qui est vraiment le fun (Didier, ancien parent bénévole, novembre 2014).

C'est un projet qui est clef en main qui apporte une solution [...] c'est des parents bénévoles qui s'impliquent, qui sécurisent d'autres parents. C'est un concept qui fait en sorte qu'on développe une autonomie de faire marcher le jeune et de garder ces bonnes habitudes. [...]. C'est une nouvelle vision de marcher à l'école, parce que tu es en groupe, parce qu'il y a des activités de récompenses, parce que quand tu vieillis tu peux prendre des responsabilités (Édouard, directeur, novembre 2014).

Ces citations illustrent ce « plus » : oui, le Trottibus est reconnu dans sa définition première, mais il est aussi un projet pour la santé, l'amitié, l'appartenance, la communauté, l'autonomie, etc. (ces thématiques seront approfondies dans les prochaines sections de ce chapitre ainsi qu'aux chapitres 4 et 5). C'est d'ailleurs cette pluralité d'associations qui fait, selon nous, la force du projet : autant de manières pour les personnes impliquées de s'y attacher (comme nous le verrons plus spécifiquement dans le chapitre 5).

Ajoutons, par ailleurs, les définitions plus personnelles, comme celle de Manon, bénévole de la communauté, qui nous dit que pour elle : « [Le Trottibus] c'est une première tentative de m'impliquer dans mon quartier » (novembre 2012), ou celle de Nathalie, enseignante, qui souligne : « pour moi c'est une activité récréative, c'est un plaisir de marcher, puis c'est aussi un retour aux sources, avoir marché toute sa vie » (novembre 2014). Finalement, n'oublions pas la manière dont les enfants<sup>7</sup> parlent du Trottibus : « je marche avec mes amis », « il y a des vrais

---

<sup>7</sup> Notons que pour des raisons éthiques, les enfants n'ont pas participé à l'étude sur laquelle se base ce rapport. Les propos ici rapportés proviennent des notes d'observations de la première auteure et ne réfèrent pas à des enfants en

bénévoles et je parle avec eux », « on arrive tôt à l'école et on peut jouer dans la cour », « c'est bon pour mon corps et pour ma santé », « on a des petites fêtes et des cadeaux de la directrice ».

### **1.3. Le Trottibus, c'est un projet de bénévolat**

Plus directement liée aux questions qui animent ce rapport, nous notons que la dimension bénévole du Trottibus est aussi ressortie dans les entrevues et dans les notes de terrain<sup>8</sup>.

C'est un système, qui est basé sur la participation volontaire de parents et souvent des retraités, dans le quartier, pour accompagner les enfants à pied à l'école (Paola, coordonnatrice, novembre 2014).

Un autobus pédestre et il faut que tu travailles avec des bénévoles autour de ça. Des bénévoles qui marchent, mais des bénévoles qui sont dans la logistique de tout ça parce que c'est eux qui font que ça fonctionne (Linda, employée SCC, octobre 2012).

C'est une initiative de la SCC, c'est pour faire bouger les, bouger les enfants d'abord, t'sais avec de l'air là à l'extérieur euh, faire bouger les parents parce qu'on sollicite leur aide de façon bénévole (Marjorie, membre comité, novembre 2014).

Mais un Trottibus pour nous c'est deux bénévoles pour un ratio de huit à dix enfants, cinq matins par semaine, le plus souvent possible. C'est euh, des enquêtes d'antécédents pour tous les bénévoles aussi, le, la formation de sécurité routière pour tous nos bénévoles (Virginie, employée SCC, novembre 2012).

Notons qu'à ce sujet, la nature même du bénévolat ainsi que l'identification des bénévoles n'est pas homogène : le bénévolat prend la forme d'une participation volontaire, d'un engagement personnel, d'un travail « pour que ça fonctionne ». Le bénévole est ici associé aux parents, aux retraités ou, de manière plus générique, aux bénévoles marcheurs et bénévoles en charge de la logistique, dépendamment de leurs rôles. Aussi, soulignons que pour les employés de la SCC, il y a aussi d'autres considérations associées à cette dimension bénévole. Par exemple, la collaboration ou le partenariat (« il faut que tu travailles avec eux autour de ça »), l'aspect légal et normatif, ou encore la formation et l'accompagnement. Ce sont d'ailleurs les employés de la SCC qui, lors des entrevues, ont été plus critiques par rapport au Trottibus, soulevant aussi les difficultés associées au projet. Pour donner un exemple, Delphine (février 2014) affirme :

---

particulier, mais à des commentaires généraux qui ont pu être recueillis dans les trois écoles étudiées.

<sup>8</sup> Cependant, il faut considérer que, puisque l'objet de l'étude à la base de ce rapport porte sur le bénévolat, il se peut que les interviewés aient souligné ce point dans leurs réponses. Ceci dit, le rapport entre Trottibus et bénévole semble non seulement récurrent dans les entretiens mais aussi dans la pratique de mise en place et de coordination d'un Trottibus, qui repose en grande partie sur le recrutement, la fidélisation et la gestion des bénévoles, travail souvent porté par d'autres bénévoles et par la direction d'école.

[...] Je le définis aussi, je ne dis pas ça à tout le monde, mais c'est un projet qui n'est pas si facile que ça à implanter. Ça demande beaucoup de ressources du milieu (Delphine, employée SCC, février 2014).

Nos notes de terrain, de même que notre expérience comme bénévole, viennent confirmer la difficulté à laquelle Delphine fait allusion : plusieurs ressources de l'école et de la communauté sont nécessaires pour mettre en place et faire perdurer le projet, dont l'une des plus essentielles à nos yeux sont les bénévoles. Nous reviendrons sur ce point lorsque nous décrirons le « trio gagnant » qui fait bouger le Trottibus, trio composé, entre autres, par les bénévoles (voir chapitre 3, section 3. LE TRIO GAGNANT : ÉCOLE, COMITÉ DE COORDINATION ET BÉNÉVOLES MARCHEURS).

Finalement, signalons que, même si la dimension bénévole semble être une caractéristique reconnue comme étant essentielle pour les participants au projet, d'autres rejettent explicitement cette association et réfèrent plutôt à une organisation ou à un service.

C'est pas vraiment un truc de bénévolat c'est plus une organisation, c'est pas un truc de bénévolat parce que ça sert aux gens qui l'utilisent donc c'est plus un, c'est plus un truc d'organisation (Solange, parente bénévole, novembre 2014).

L'assimilation du Trottibus à un service, notion qui se trouvait dans les premiers documents de présentation, a été systématiquement bannie dans l'une des écoles étudiées. De fait, le terme lui-même a été supprimé de tous les documents de promotion ou d'inscription du projet : le comité de coordination de l'époque a insisté pour souligner la dimension d'engagement et de participation des parents en faisant, par exemple, des appels à tous pour s'impliquer dans le projet ou, encore, en intégrant dans le formulaire d'inscription des enfants une section adressée aux parents pour solliciter leur implication. Hormis les efforts déployés, nous pensons que l'utilisation du mot « service » perdure à cause des références au transport en commun et à l'autobus scolaire qui sont, eux, reconnus comme étant des services.

Pour conclure sur ce premier point, nous ne pouvons que constater la richesse sémantique du Trottibus qui permet, comme nous l'approfondirons dans le prochain chapitre, de multiples appropriations qui « crée sens » pour les personnes impliquées. Permettre ces diverses appropriations et ces définitions multiples nous semble être une voie d'action à maintenir pour

faire bouger et faire perdurer le Trottibus. Bouger ensemble impliquera toujours de multiples traductions du Trottibus; le défi pour éviter la cacophonie ou la perte de sens réside dans la coexistence de ces diverses traductions en évitant des contradictions. En cela nous croyons que la SCC doit orienter le travail de sens entourant le Trottibus en équipant les écoles d'un discours cohérent, qui soit à la fois cadrant et habilitant, afin de permettre son appropriation par les partenaires. Comme nous l'avons développé dans le chapitre 2, le travail de sens implique alors une mise en sens – comprise à la fois comme signification et direction – du Trottibus qui passe par l'articulation des différentes définitions du Trottibus autour d'éléments communs. « L'autobus qui marche » en tant que marque distinctive du Trottibus, ou encore le slogan « beau temps, mauvais temps » utilisé dans les écoles que nous avons étudiées, offrent un ancrage de sens. Pour reprendre les propos de Léo (employé de la SCC, novembre 2012) au sujet de « l'autobus qui marche », cette définition « est très efficace », car elle renferme en quelques mots les notions clés du projet tout en permettant l'ouverture vers d'autres associations, dont certaines, comme nous le verrons dans les recommandations (chapitre 6), gagneraient à être renforcées.

## **2. QUAND L'ÉCOLE PREND LE VOLANT...**

Le deuxième facteur de succès que nos analyses soulèvent réfère au rôle clé de la direction des écoles. Même si le projet est en grande partie géré par les parents bénévoles - comme le souligne Édouard (directeur, novembre 2014) : « la force c'est les parents qui s'impliquent » - le Trottibus a besoin du soutien de la direction. Nos analyses montrent que, de manière générale, quand les directeurs « embarquent » sur le Trottibus, « ça fait une différence ». Deux rôles sont ici à souligner : 1) la valorisation Trottibus et des bénévoles, et 2) l'intégration du Trottibus dans la routine de l'école.

### **2.1. Pour valoriser le Trottibus et les bénévoles**

Pour que le Trottibus s'intègre dans une école, il faut que sa direction « prenne le *lead* » ou, du moins, s'engage à soutenir minimalement le projet. De fait, deux des écoles sur lesquelles nous avons focalisé notre attention (voir ANNEXE 1), soit celles de la Rive-Nord et de l'île de Montréal, ont une direction dynamique qui a grandement favorisé l'implantation du Trottibus, en le valorisant parmi d'autres projets de l'école. Quant au cas de la Rive-Sud, la mise en place du

projet est entièrement le résultat de l'initiative d'une mère, appuyée par l'Organisme de participation des parents (OPP) et approuvée par la direction de l'école. En effet, le rôle de cette dernière se réduit à la diffusion des messages et à un appui matériel (locaux, photocopies, etc.); nous reviendrons sur chacun de ces cas en aval de cette section.

Le dynamisme de la direction se lit dans plusieurs activités, comme celles visant à donner de la visibilité au Trottibus :

Oui on marche, on fait la publicité courriel, on l'ajoute sur notre News Letter mensuelle qu'on envoie. Elle est toujours présente quand on a des soirées de parents et notre soirée Santé ça c'est un... y'a beaucoup de visibilité là, c'est tous les parents viennent. Et à la fin de l'année on fait ce qu'on appelle euh, « Festival de la Famille », c'est une soirée où les enfants viennent et puis y'a plein de jeux et ça mange c'est un p'tit pique-nique fait que y'a toujours une table de, de Trottibus (Simona, directrice, novembre 2014).

Outre ces activités, les directions manifestent un enthousiasme très fort pour le projet :

Non, moi je trouve ça génial, j'adore ce projet (Simona, directrice, novembre 2014).

Ce qui m'intéressait, je trouvais ça bien que les jeunes déjà marchent davantage. Et le fait qu'ils soient accompagnés, le fait aussi qu'ils soient supervisés par des adultes, je trouvais ça extrêmement profitable pour les jeunes (Charles, directeur, novembre 2014).

J'ai pris l'initiative de rencontrer les gens qui étaient impliqués, puis de voir comment je pouvais apporter de l'aide, je pense qu'ils voulaient valider si je croyais au projet et j'ai vraiment embarqué parce que je trouvais que c'était génial (Édouard, directeur, novembre 2014).

Les différentes citations montrent la valorisation du projet auprès des directions. Cependant, une direction qui « prend le *lead* » ne signifie pas toujours une direction qui est initiatrice du projet.

C'est le cas, par exemple, dans une des écoles étudiées:

C'était Paola qui avait le souci de démarrer ce projet. Donc Paola qui est un parent bénévole (Charles, directeur, novembre 2014).

Cette même Paola dira au cours de son entrevue :

La directrice de l'époque était très ouverte à l'affaire. Mais pas vraiment impliquée. Donc euh, donc y'avait pas non plus de prof, les profs ils avaient tous déjà leurs petites affaires qu'ils faisaient en plus de leur, de leur enseignement. Et donc on n'avait pas vraiment de prof non plus porte-parole, pour mobiliser un peu à l'intérieur de l'école. Donc au début c'était un petit peu un *challenge* (Paola, coordonnatrice, novembre 2014).

La direction joue donc un rôle de soutien, c'est-à-dire que sans nécessairement *s'impliquer* dans le Trottibus, elle se doit d'être présente et d'encourager de près ou de loin le projet pour faciliter la tâche des parents bénévoles :

Oui t'sais, y faut remettre aussi à la communauté faique tu les invites dans l'école tu dis "Viens viens prendre un p'tit café euh, un p'tit muffin" et c'est tout (Simona, directrice, novembre 2014).

Y'a des choses qui fonctionnent bien comme les activités de récompense pour les enfants et les bénévoles [...] Par exemple à Noël on a un chocolat chaud un petit-déjeuner aussi offert aux bénévoles et puis aux enfants qui marchent, on remet des petits cadeaux fabriqués par les enfants pour remercier les parents. En fin d'année, cocktail de direction pour les bénévoles donc les parents marcheurs sont invités aussi, parce qu'ici c'est beau temps, mauvais temps et 12 mois par année, contrairement à d'autres qui arrêtent l'hiver (Édouard, directeur, novembre 2014).

Ou encore, elle devient un pilier pour le projet à l'école :

Interviewer : Do you think the day she will leave the school, it will impact on the Trottibus  
Leslie : On the Trottibus no, I don't think so, I think we will carry on ((Louise, just beside is making a face like she's not so sure about that)) but, er, it's gonna impact the school. Most definitely  
Louise : I would think Trottibus too  
Leslie : Well we're not gonna stop walking to school?  
Louise : You do it everyday but I don't, I don't know if I do it because of her, but if she...

(Parents bénévoles, janvier 2015)

Ce à quoi Simona, directrice de cette même école, répond indirectement dans son entrevue :

Parce que je pense que si j'étais pas là, je sais pas si euh... [...] Parce que j'voudrais pas qu'ça donne à l'eau là si moi j'suis transférée euh, dans une autre école euh que ça tombe à l'eau ((Ce qu'elle nous a confié avec une pointe d'inquiétude dans la voix)) (novembre 2014).

Ainsi, dans certains cas, la direction est le pilier central, alors que dans d'autres elle prend un rôle secondaire. Ceci dit, dans tous les cas, les directeurs sont soucieux du bien-être des bénévoles et tentent de les remercier au mieux de leur participation. Aussi, comme le montre ce moment d'entrevue avec Édouard, directeur (novembre, 2014), ils font acte de présence dans des occasions significatives :

Édouard : C'est ça, on m'invite aux réunions, on me transmet les comptes rendus en me signifiant un peu les devoirs que j'ai puis périodiquement je vais aux rencontres à la fin des rencontres pour encourager, etc., et aussi voir comment je peux m'impliquer ou on me tient au fait après les rencontres, on vient me voir j'invite les participants ou les responsables à venir me faire un résumé de... puis voir comment tout se passe. En début d'année j'essaie de marcher une fois ou deux, un trajet; le matin je salue aussi les parents bénévoles donc garder contact, les encourager.

Interviewer : Donc vous êtes quand même présent?

Édouard : J'essaie oui.

De leur côté, les parents sont tout particulièrement reconnaissants de cet appui qui, pour eux, fait en sorte que le Trottibus est ce qu'il est dans leur école :

Le Trottibus ne serait pas ce qu'il est aujourd'hui sans l'appui inconditionnel je dirais, du directeur. Je sais pas comment il fait là. Mais il est partout à la fois, il est investi dans tout ce qu'il fait je sais pas si, dans sa tête il y avait 60 projets et il a dit « ok c'est correct je vais juste en faire 30 » et un autre directeur dirait « ok j'ai 30 projets moi je vais juste en faire 5 ». Lui il est juste extraordinaire, je sais pas comment il fait ça, mais il est super investi dans tous les projets et il croit énormément au Trottibus donc dès la maternelle, quand le directeur a choisi ces élèves qui vont venir la maternelle il y a une rencontre pour les maternelles là à venir en avril et dès la rencontre des futurs maternels la rencontre se passe, il invite le Trottibus à venir faire une présentation, à parler aux parents donc [...] donc là tu as toute une série de parents qui savent exactement avant de rentrer à l'école c'est quoi le Trottibus (Catherine, ancienne parente bénévole, novembre 2014).

C'est quelqu'un de très proactif et enthousiaste, il a pris en mains le Trottibus, c'est devenu un projet pour lui très important de bénévolat à l'école donc on a une place particulière par rapport à d'autres projets de bénévolat, une grande visibilité, il est toujours là pour nous, donc ça aussi cet appui, disons, institutionnel, je pense d'une part nous emmenait à nous impliquer aussi davantage, mais aussi à nous dire qu'on avait du support donc... il y a cette dimension-là qui fait que pourquoi je continue (Carolina, coordonnatrice, novembre 2014).

Dans les forces internes, si on regarde plus l'aspect organisation ben l'appui du directeur, waouh! (Marjorie, membre du comité, novembre 2014)

And Miss Simona is over there everyday, just, seeing them out there helping our children makes us wanna stay more and help (Louise, parent bénévole, janvier 2015).

Yes they love walking with her, she's always involved in the school, the kids love her and they respect her. And when she's not there "where's Miss Simona?", it's like it's not, it's unusual when she's not there (Louise, parent bénévole, janvier 2015).

Ces citations exemplifient l'importance d'une direction impliquée puisqu'elle favorise du même coup l'implication des parents qui se sentent plus proches de l'école mais aussi des enfants, comme le soulignent deux mères bénévoles d'une des écoles étudiées. La direction fait alors office de figure de légitimité et confère au Trottibus une importance et une existence dans l'école. Aussi, si les directeurs du projet marchent avec le Trottibus, les enfants ressentent une sorte de fierté comme le rapporte Paola : « wouaw on marche avec la directrice » (voir chapitre 5, section 1.3. La fierté de participer au Trottibus concernant la notion de fierté).

Comme nous l'avons mis en évidence dans le chapitre 2, un projet de bénévolat ne bouge pas seul, il est le fruit de l'interaction entre différents acteurs qui créent ensemble le mouvement. Les interactions au sein du Trottibus sont tout particulièrement tangibles et ne cessent de le co-créer. Autrement dit, c'est dans la relation et l'implication minimale de chacune des parties prenantes

(employés, bénévoles, bénéficiaires) que le Trottibus s’ancre dans une école. Nous venons de montrer qu’il est important que la direction de l’école manifeste un intérêt et encourage le projet, mais en pratique, comment cet appui se concrétise-t-il?

## **2.2. Pour intégrer le Trottibus dans la routine de l’école**

La direction, bien qu’elle ne soit pas impliquée dans les tâches quotidiennes pour la bonne marche du Trottibus se doit, du moins, d’être ouverte à accueillir le projet au sein de l’école. En effet, même si le projet repose sur un noyau de parents, comme c’est le cas dans les écoles étudiées, la direction doit minimalement fournir un soutien matériel. De fait, le Trottibus ne bouge que par une mise en place passant par des tâches administratives et promotionnelles qui nécessitent *a minima* des appuis techniques tels qu’une photocopieuse pour imprimer les visuels promotionnels, un local pour les réunions du comité et certaines activités offertes aux parents bénévoles, la rédaction d’un petit encart dans les lettres d’informations envoyées à l’ensemble de l’école, etc. Ainsi, l’école s’avère être une sorte de « fournisseuse » technique permettant d’équiper le Trottibus :

C’est moi qui s’assure que, administrativement y a tout euh, y a tout ce qui faut. Euh un p’tit local pour ranger le matériel, euh si elles ont des copies à faire ou des messages à envoyer aux parents ou des bulletins [...] de la part de la SCC donc moi je transmets les bulletins à l’ensemble des parents par courriel (Charles, directeur, novembre 2014).

Cet équipement matériel est central pour la reconnaissance du projet :

On a toujours un local pour s’organiser, on a toujours tout le temps quand c’est les fins d’années y’a un buffet! écoute, on débourse rien, c’est aux frais de l’école! c’est, c’est gargantuesque, vous regarderez des photos de Noël l’année passée là, c’est les forces là c’est qu’il y a un appui là, une présence, une crédibilité (Marjorie, membre du comité, novembre 2014).

Lorsqu’on lui demande, que ça soit pour des ressources ou du temps ou des locaux ça a jamais été très difficile, très compliqué donc ça c’est, je sais pas si les autres écoles c’est aussi facile mais pour nous ça a été relativement facile avec la direction (Didier, ancien parent bénévole, novembre 2014).

La direction de l’école a un rôle de soutien plutôt que celui d’acteur actif dans le Trottibus. Pourtant, nous remarquons la nécessité de son implication : sans elle, le Trottibus ne « bougerait » pas. Le Trottibus doit être reconnu et accueilli dans l’école et ce processus d’intégration passe par une reconnaissance, de la part de la direction, que ce projet mérite d’être soutenu. À ce propos, le transfert de connaissances d’une direction à l’autre s’avère être particulièrement critique dans la mesure où il détermine en partie la pérennité du projet. Ainsi,

pour Édouard, directeur d'une des écoles étudiées:

C'est certain que je vais essayer de faire passer clef en main, de présenter les membres du comité à la nouvelle direction parce qu'on croit au projet on essaye de faire passer le flambeau avec les bienfaits : je sais ce que je vais montrer ici. Ce qui est les bienfaits au niveau de la santé puis les bienfaits au niveau de la sécurité aussi. Et que il y a une structure qui existe qu'il est connu du milieu euh, du personnel, de la communauté donc c'est juste d'aller continuer à recruter des parents pour la relève (novembre 2014).

La présence du Trottibus à l'intérieur de l'école passe donc par l'implication de la direction qui permet au Trottibus de « rentrer » *physiquement* dans l'école en ayant des espaces matériels à sa disposition afin de déployer de nouvelles activités. De plus, cet accueil de la direction permet aussi de « faire entrer » les activités du Trottibus dans la routine de l'école, qui commence le matin avec le déplacement de la maison à l'école mais qui continue aussi tout le long de la journée. Ainsi, le Trottibus bouge dans le sens où il devient une routine dans la vie de l'école. Il n'est plus une activité particulière, mais fait partie du quotidien, comme l'illustrent les propos ci-dessous :

C'est quelque chose qui fait partie d'un roulement qui se fait tout seul (Béatrice, enseignante, janvier 2015).

Parce que si tu arrives après le Trottibus tu sais que tu es en retard là, le Trottibus arrive toujours toujours à l'heure là (Didier, ancien parent bénévole, novembre 2014).

Donc on se pose pas de question, le Trottibus est toujours là, il y a pas « oh, je sais pas » même, je regarde mon semblant de montre et il y a pas d'heure « oh il pleut il y a du verglas, je sais pas si ils vont être là » oui ils vont être là. C'est assuré, c'est un servic -, c'est pas un service, c'est un projet, c'est un système qui est sûr. Tout le monde est toujours là (Catherine, ancienne parente bénévole, novembre 2014).

Ça arrive que le mercredi j'suis à des euh, des rencontres à la commission scolaire pis j'suis pas là, pis ils me disent « Ah t'était pas là » ou j'vais leur dire « Écoutes j'suis pas l'mercredi » souvent euh ça peut être mon adjointe qui y va ou euh l'année c'tait un prof d'éducation physique qui y allait. Mais, j'ai remarqué que même si j'suis pas là, y continuent. Faique c'est bien ça aussi (Simona, directrice, novembre 2014).

Une force d'impulsion émane de cette régularité du Trottibus, laquelle est signe de bonne santé pour le projet tout en fortifiant ses chances de pérennisation, puisque son absence romprait quelque chose qui fait désormais partie intégrante de l'établissement. Le Trottibus existe au sein de l'école au même titre que d'autres activités et ce, comme nous le développerons par la suite, de par la collaboration entre la direction, le comité de coordination et les bénévoles.

### 3. LE TRIO GAGNANT : ÉCOLE, COMITÉ DE COORDINATION ET BÉNÉVOLES MARCHEURS

Pour faire marcher le Trottibus, il faut qu'il y ait une direction d'école impliquée et ouverte au projet, des bénévoles prêts à donner de leur temps dans le comité organisateur et des bénévoles marcheurs sur les trajets. Ce trio est gagnant pour la durabilité du Trottibus. Autrement dit, bien que les tâches administratives et l'organisation générale reposent sur quelques parents impliqués dans le comité, s'il n'y a pas une synergie forte entre les trois parties prenantes, le Trottibus ne pourrait pas être aussi efficace qu'il l'est aujourd'hui dans les cas étudiés.

La plupart des membres de l'école, que ce soit les directions ou les enseignants, s'accordent pour dire que le projet repose en grande partie sur les parents :

Mais le secret repose sur les gens qui s'impliquent. C'est vraiment de les persuader les parents et s'il y a pas de relève le projet tombe c'est juste, c'est la force c'est les parents qui s'impliquent puis sa faiblesse c'est si on n'a pas de parents... (Édouard, directeur, novembre 2014)

Bien ça repose beaucoup sur les, sur Paola (Charles, directeur, novembre 2014).

Euh, moi de toute façon je trouve ça admirable [ce que Paola] fait alors c'est sûr que dès qu'elle a une demande, soit un local de disponible pour une rencontre du comité ou encore quand elle a des messages à transmettre les bulletins à transmettre aux parents et tout moi je, j'opère très rapidement là (Charles, directeur, novembre 2014).

Les enseignants, bien que certains y participent, voient le Trottibus comme relevant de la responsabilité des parents, et non de la leur :

On y croyait mais à un certain moment on a laissé quand même la responsabilité aux parents parce que, je pense pas que les enseignants doivent être responsable du transport des enfants pour arriver à l'école, on les prend en charge déjà toute la journée, donc je pense que à certains moments, on s'est dit bon on l'a bien parti, c'était un beau projet, maintenant ça revient aux parents (Béatrice, enseignante, janvier 2015).

Aussi, lorsque nous demandons à certains parents si l'implication de l'école est suffisante, ils s'expriment en ces termes :

Je crois que oui. Je crois que le directeur a toujours appuyé dans la limite de ce qui est nécessaire le projet, je pense pas qu'on ait besoin qu'il mette, ou qu'il en fasse plus que ça (Didier, ancien parent bénévole, novembre 2014).

Alors, si l'école en tant que *leader* et figure de légitimité fait son travail convenablement, le reste repose sur les parents et les bénévoles :

La seule chose qui aurait plus d'impact si on avait une meilleure représentation ou une plus grande vitrine ou être plus visible c'est vraiment plus au niveau des bénévoles qui est toujours notre talon d'Achille mais sinon, est-ce qu'on aurait plus d'enfants si on avait une pleine pancarte à travers l'école, je ne penserais pas

je suis pas sûr qu'on déploierait beaucoup d'efforts et qu'on aurait des résultats sur les enfants sur le trajet là, je penserais pas (Didier, ancien parent bénévole, novembre 2014).

Il apparaît nettement que, dans ce trio gagnant, certaines forces ont plus de poids que d'autres. L'implication bénévole des parents dans le comité organisateur, ou en tant que marcheurs, est une condition indispensable à la survie du Trottribus. En ce sens, plusieurs parents bénévoles, à l'instar de Didier comme mentionné ci-haut, soulignent le fait que les bénévoles sont à la fois la force et la faiblesse du projet :

Dans les faiblesses ben on est toujours dépendant de la bonne volonté là. Du bénévolat. On est toujours dépendant (Marjorie, membre du comité, novembre 2014).

Je trouve quand même que c'est toujours l'affaire de la pérennité, il faut s'assurer qu'on va avoir encore des bénévoles l'an prochain. Là j'ai mon nombre de bénévoles, j'ai même des personnes extra mais, t'sais tout ça est très fragile t'sais d'année en année euh, y'a des bénévoles qui vont peut-être quitter, des enfants qui grandissent, d'année en année souvent les enfants veulent marcher seuls, c'est normal ils sont plus autonomes, alors euh, je pense que le défi du Trottribus c'est vraiment de continuer à être très présent dans l'école (Solange, parente bénévole, novembre 2014).

Les faiblesses euh ben c'est difficile pour moi de voir, c'est sûr que, une des faiblesses c'est sûr que je trouve que ça repose encore beaucoup sur moi et sur Marjorie donc si nous on part maintenant c'est sûr qu'il y aurait personne... et ça je trouve c'est dommage donc euh la faiblesse est dans la relève en fait : comment assurer une relève? Comment impliquer d'autres parents? (Carolina, coordonnatrice, novembre 2014)

Dans un projet comme celui-ci, reposant sur le bénévolat, il est inévitable que certaines personnes plus engagées que d'autres portent une grande partie de la responsabilité de « vie » du projet – et même parfois de survie – sans aucune certitude quant à la pérennité du projet après leur départ. Ainsi, le Trottribus bouge surtout parce qu'il y a un groupe de parents (deux ou trois en général) qui tiennent les rênes et qui assurent des bases solides. D'ailleurs, le travail des parents est reconnu comme étant admirable au sein de l'école. Nous pouvons facilement identifier les parents clés au sein des différentes organisations de bénévoles puisque les personnes interviewées y font souvent allusion. Nous pensons notamment à Carolina, coordonnatrice d'une des écoles étudiées, membre actif dans le comité Trottribus depuis sa mise sur pied et dont les autres parents bénévoles parlent en ces termes :

Carolina, c'était vraiment le pilier (Catherine, ancienne parente bénévole, novembre 2014).

Carolina, étant la personne pleine de sens de l'organisation qu'elle est, a pris les choses en charge et elle est devenue le pilier du Trottribus ici à l'école (Annie, bénévole de la communauté, novembre 2014).

Donc je pense que ça a toujours pivoté autour de de Carolina qui dirigeait un petit peu la tâche et puis qui recrutait aussi les bénévoles, en plus de la SCC et puis ensuite il y avait les parents qui étaient un peu plus réguliers, qui avaient un peu plus de temps (Didier, ancien parent bénévole, novembre 2014).

Dans une autre école, le Trottibus repose en grande partie sur Paola que les parents vont décrire comme suit :

C'est sûr que j'pense que c'est porté par un leadership du côté de, de Paola et de l'OPP évidemment puis probablement que c'est certainement des conditions que vous trouverez dans tous les projets j'imagine il faut vraiment que ça soit porté par une petite cellule de parents qui y croient et investissent énormément d'efforts initialement dans le démarrage du projet puis dans son maintien aussi quoique, dans l'cas du Trottibus dans notre école c'est sûr que Paola à tient ça elle demeure le noyau (Sabrina, parente bénévole, novembre 2014).

Alors mais heureusement y'a Paola qui coordonne le p'tit groupe (Manon, bénévole de la communauté, novembre 2014).

Ces deux mères bénévoles, au cœur des comités Trottibus dans leur école respective, sont d'ailleurs appelées par les enfants : « Madame Trottibus ». Comme elles le disent très bien elles-mêmes :

C'est ça, et puis, de se faire reconnaître dans la cour d'école par les petits qui sont sur le Trottibus « Ah c'est Madame Trottibus » ((rires)) ça c'est drôle! [...] Ou quand il y a la réunion parent-prof je suis Madame Trottibus (Paola, coordonnatrice, novembre 2014).

Je dirais que mon rôle, il faut que je l'assume, je suis la coordinatrice du projet à l'école puis c'est comme ça que les autres me voient aussi et c'est drôle parce que les enfants vont dire « c'est la *boss* du Trottibus » ((rires)) ou d'autres, les enseignants quand je rentre dans les classes pour faire des tournées de classe ils vont dire « c'est Madame Trottibus » donc voilà j'incarne un peu le projet à l'école, c'est moi qui fait la coordination, c'est moi qui est porte-parole quand il y a des assemblées de parents donc voilà je suis un peu associée au projet (Carolina, coordonnatrice, novembre 2014).

Les « madames Trottibus » sont donc le moteur principal du trio mais elles ne sont pas seules, comme le résume Manon, bénévole de la communauté:

Il y en a certains qui s'impliquent comme Paola par exemple. Mais j'ai plus l'impression qu'il y a déjà un noyau qui est solide et c'est pour ça que le Trottibus fonctionne bien (novembre 2014).

Les différentes citations nous permettent légitimement d'affirmer que le Trottibus bouge dans la mesure où il existe une communauté Trottibus. En ce sens, les employés de la SCC sont conscients de ces enjeux et les soulignent à de nombreuses reprises :

Les parents sont pas mobilisés il y a des régions où ça va super bien, il suffit qu'il y ait un parent ou deux parents mobilisés puis qu'ils aient envie de le faire mais si ils sont pas là ces parents-là, ça devient dur à mobiliser. Pour l'école à Québec c'est pas facile non plus là, les parents, c'est ça, les écoles veulent embarquer, mais j'sais pas y'a pas de parents qui veulent se mobiliser pour prendre en charge le comité faïque Virginie a beaucoup de défis par rapport à ça (Delphine, employée de la SCC, février 2014).

L'école doit se prendre en charge, je trouve que c'est là, que c'est les projets qui ont le plus de succès [...] quand je parle d'école je parle des parents, je parle des comités, puis ceux qui veulent mettre en place, mais, d'être capable de justement de mettre en place ce projet-là, avec des ressources internes, c'est là qu'on a le plus de succès (Gwendoline, employée de la SCC, octobre 2013).

Il y a comme un nœud de bénévoles ou de parents ou même l'école qui fait que ça roule plus puis c'est ça : c'est d'animer un peu ce processus-là puis d'aller chercher des gens qui vont aimer ça aussi le faire (Linda, employée de la SCC, octobre 2012).

Linda renchérit un peu plus loin dans l'entrevue :

Puis ça j'trouve ça plus sain aussi comme type d'accompagnement. Je trouve ça beaucoup plus facile, il y a une prise en charge de l'école, des parents, puis de la direction. Ça dépend beaucoup des profs puis de la direction aussi j'trouve (octobre 2012).

Nous ne multiplierons pas les exemples, mais on se rend bien compte que les trois « instances » du Trottibus elles-mêmes s'accordent pour affirmer qu'elles doivent être toutes trois réunies pour faire fonctionner et pour faire *rouler* le Trottibus.

Notons toutefois un grand absent dans cette dimension organisatrice du « bouger ensemble » : le bénéficiaire. Les enfants - les « Trottineurs », pour utiliser le langage du Trottibus - n'ont pas été nommés comme faisant partie des « facteurs de succès » pour que « ça roule ». Pourtant, comme nous le verrons au chapitre 5 (voir section 1.1. À quoi sont attachés les bénévoles?), les enfants sont identifiés comme étant la source d'attachement première pour les bénévoles, ce qui n'est pas négligeable considérant que la force (et la fragilité) du Trottibus ce sont ces mêmes bénévoles. De plus, et corroboré par les notes de terrain, il arrive que le manque de Trottineurs soit un facteur de démotivation, et même de suppression d'un trajet du Trottibus. Un nombre minimal pour la mise en place d'un trajet est établi, dépendamment des écoles, entre 6 à 8 enfants; si ce quorum n'est pas réuni, le trajet n'est pas admissible. Aussi, comme le mentionnait une des coordonnatrices aux membres du comité Trottibus: « notre but premier c'est de faire marcher les enfants, le reste, c'est du luxe » (novembre 2014), rappelant indirectement qu'il est primordial d'avoir des enfants « à faire marcher » pour que le Trottibus garde sa raison d'être. Pourrions-nous alors considérer qu'ils sont des acteurs à part entière de ce projet? Le trio gagnant serait alors un quatuor qui inclurait les bénéficiaires directes comme partie prenante.

#### **4. ET LE RÔLE DE LA SCC?**

Pour clarifier le mouvement collectif associé au Trottibus, il faut remettre en question le rôle de

la SCC. Avant de répondre à cette question, rappelons toutefois que chaque école étudiée entretient des relations différentes avec la SCC, que ça soit en termes d'années de collaboration ou du modèle d'accompagnement utilisé (voir ANNEXE 1 pour plus de détails). L'école de l'île de Montréal, en tant qu'école pilote, a bénéficié d'un lien privilégié et d'un accompagnement allant d'une forte dépendance dans l'opérationnalisation et la coordination du projet, à une autonomie complète. Pour ce qui est de l'école de la Rive-Sud, la relation avec la SCC peut être qualifiée de directe mais ponctuelle, le modèle d'accompagnement se basant plutôt sur une autonomie immédiate des comités de coordination dans les écoles. Finalement, pour l'école de la Rive-Nord, la relation avec la SCC est indirecte et passe par un intermédiaire, en l'occurrence le CSSS de Laval, un organisme partenaire de la SCC. Selon les informations que nous avons recueillies, ce modèle d'accompagnement ressemble à celui des premières écoles : une forte présence « terrain » de l'organisme accompagnateur dans l'opérationnalisation et la coordination du projet. Malgré ces différences, les bénévoles et les directions des écoles s'accordent pour définir la SCC comme une boîte à outils dont la mission première est de « démarrer les projets » en donnant toutes les ressources nécessaires, pour ensuite laisser le projet se réaliser selon les besoins de l'environnement dans lequel il évolue. Les citations suivantes soutiennent ce point :

Je pense que c'est parce que la SCC, quand la SCC nous a donné tous les pouvoirs on s'est mis à prendre des décisions qui impliquaient moins d'actions, c'était plus au niveau administratif, intellectuel, la sécurité, tout ce qui nous incombe maintenant... avant c'était tout organisé par eux et après ça nous on pouvait donner notre temps à vraiment faire des activités pour rayonner dans l'école (Catherine, ancienne parente bénévole, novembre 2014).

Dans la logistique elle-même c'était elles [les employées de la SCC] qui faisaient les horaires, [...] c'était vraiment la SCC qui le faisait donc il y a eu vraiment cette présence très très très très très très proche qui petit à petit ils ont commencé à prendre du recul et d'ailleurs il y a eu beaucoup de négociations et de tensions à ce moment-là parce qu'il y avait des enseignants qui étaient pas d'accord, qui quittent et autre mais évidemment ils pouvaient pas garder, cette espèce de proximité avec nous parce qu'il fallait qu'ils développent dans d'autres écoles et ça prenait beaucoup, beaucoup de temps (Carolina, coordonnatrice, novembre 2014).

Il me semble que c'était avant d'avoir commencé euh oui avant d'commencer le Trotibus où on a utilisé le matériel d'la SCC (Paola, novembre 2014).

Cette définition est aussi partagée par les employés de la SCC :

Je sais ma vision comme tu disais tout à l'heure j'pense que le comité doit être plus autonome possible mais que la le rôle de l'agent de développement, c'est de toujours quand même de garder un œil sur l'évolution des comités pour être capable d'anticiper un peu les changements puis d'être capable de cibler les personnes qui vont être capables de prendre la relève (Sophie, employée de la SCC, octobre 2012).

Ça prend des bons outils aussi parce que je sais que, le plus clef en main possible, ce qu'on voit aussi dans les évaluations, les outils sont très appréciés, l'accompagnement, ça prend de l'accompagnement aussi de la présence faut que la SCC soit disponible parce que si l'école le Trotibus a des problèmes a des questions faut qu'il y ait quelqu'un qui y réponde au bout d'la ligne, ça revient un peu à l'équipe, sa disponibilité sa, ses compétences puis sa, sa croyance en la chose moi je pense que ça serait pas là si on y croyait pas si nous on y croyait pas (Josiane, employée de la SCC, octobre 2012).

Ainsi, la SCC en tant que boîte à outils et comme institution d'accompagnement dans la mise en place du projet, équipe les écoles et donne l'impulsion grâce à des ressources, des connaissances... le reste suit au gré des écoles. Autrement dit, c'est un coup de pouce pour que les enseignants, les parents et (dans certains cas) les gens de la communauté s'impliquent et développent un projet qui ressemble à l'environnement dans lequel évoluent leurs enfants, que ça soit à l'école ou dans leur quartier.

Cependant, il est aussi important de mettre en évidence la représentation limitée de la SCC auprès des bénévoles et des écoles. Comme nous l'avons souligné dans les chapitres précédents, d'autres rôles peuvent (doivent?) être portés par l'organisation bénévole, notamment celui de passeur entre les intérêts et les besoins des bénévoles et de l'organisation (Lewis, 2013; ou encore, celui d'architecte, d'initiateur et d'auteur du projet en tant qu'ultime responsable (Boutinet, 2010); ou, finalement, le rôle de facilitateur du travail de sens (Jolivet, 2010) qui orchestre les négociations quant à la signification et à la direction à donner au projet. Aucun de ces rôles, à part celui d'initiateur que nous avons surtout retrouvé dans les entrevues des anciens bénévoles de l'école de l'île de Montréal, n'a été mis de l'avant ni dans les entrevues ni dans les observations. De plus, il est apparu que les bénévoles marcheurs ne lient pas toujours le Trotibus à la SCC. C'est un fait mais c'est aussi une limite pour la SCC qui, par conséquent, ne jouit plus d'une représentativité dans la communauté scolaire. Pourtant, elle ne pourrait que sortir gagnante de cette visibilité (voir les recommandations, CHAPITRE ) dans la mesure où la construction de l'identité des bénévoles se fait en lien avec l'organisation pour laquelle (ou *avec* laquelle) ils font du bénévolat (Kramer et coll., 2013). Dans les cas étudiés, et comme nous le verrons davantage dans le chapitre 5, les bénévoles s'identifient davantage à l'école qu'à la SCC. Conséquemment, cela pose la question de la nature même de leur engagement – envers qui et pour qui? – et de la mission de la SCC en tant qu'organisation bénévole. Nous y reviendrons dans les recommandations.

## 5. RÉSUMÉ

Cette première partie d'analyse dévoile des éléments centraux dans le déroulement du Trottibus, mais surtout par la démonstration des forces qui le font bouger et, paradoxalement, qui l'ancrent dans les écoles comme une activité routinière. Les analyses démontrent que, pour faire bouger le Trottibus, il faut que tous les membres qui y participent bougent ensemble et dans le même sens (direction et signification). Pour donner sens au Trottibus, l'école et plus particulièrement sa direction joue un rôle essentiel dans « l'impulsion du Trottibus » : quand elle « prend le *lead* », elle valorise le projet, en assure les ressources matérielles et humaines pour sa réalisation, et permet son intégration « routinière » dans l'école. Le « trio gagnant » constitué de l'école, des parents et de la communauté renvoie, quant à lui, à l'importance de la co-crédation d'expériences significatives pour l'avancement du Trottibus, caractéristiques clés d'une définition du bénévolat située et évolutive (tel que nous l'avons souligné au chapitre 1, section 1.2.2). « Bouger ensemble » favorise et participe à la pérennisation du projet, qui devient alors une partie intégrante de l'école et qui permet au Trottibus de prendre différentes définitions selon les appropriations. Cependant, bien que la force du Trottibus repose sur le trio direction/parents/bénévoles marcheurs, ce trépied reste bien fragile et précaire car, si une des trois pattes se rompt, c'est le projet dans son entier qui peut disparaître. Dans ce contexte de fragilité, quel serait le rôle que la SCC pourrait (devrait?) assumer?

- La pluralité des définitions du Trottibus permet des appropriations diverses qui participent à le faire bouger au-delà de sa définition première : l'autobus qui marche.
- Pour que le Trottibus s'ancre dans l'école, il faut que la direction « prenne le lead » et intègre ce projet dans les pratiques et routines de l'école afin d'assurer son développement.
- Le trio gagnant pour faire bouger le Trottibus dans l'école est constitué de : l'école (représentée par la direction), le comité de coordination (composé essentiellement de parents bénévoles) et les bénévoles marcheurs.
- Un grand absent « pris pour acquis » dans les entrevues et les notes d'observation : les bénéficiaires, soit les Trottineurs (nous y reviendrons au chapitre 3).
- La SCC est vue par les bénévoles et les directions des écoles comme une boîte à outils. La SCC manque de représentativité au sein des écoles, car les bénévoles ne font pas le lien entre le Trottibus et la SCC.

## CHAPITRE 4

### UN PROJET QUI DÉPLACE LES FRONTIÈRES DE L'ÉCOLE

Dans ce quatrième chapitre, nous examinons les répercussions (tangibles et prospectives) du mouvement du Trottibus à l'extérieur de l'école, c'est-à-dire dans la communauté et le quartier. À partir des analyses, nous suggérons que le Trottibus a la capacité d'ouvrir les frontières conventionnelles d'une école afin de rassembler la collectivité attenante. Si le chapitre précédent répondait aux « facteurs de succès » qui font « bouger » le Trottibus, le présent chapitre aborde les effets de son mouvement sur un plan social. Pour ce faire, nous discutons de l'apport positif des interactions intergénérationnelles que le projet génère, de la construction d'un esprit de collectivité chez les participants du Trottibus, et cela, autant chez les enfants que les bénévoles. Pour terminer, nous soulignons son aspect pédagogique quant à l'intégration d'une capacité d'autonomie chez les enfants.

#### 1. LE VOLET INTERGÉNÉRATIONNEL

Les employés de la SCC, et notamment l'instigatrice du Trottibus, ancienne directrice de la prévention, utilisent systématiquement l'expression suivante : « le bénévolat, c'est la force de la Société canadienne du cancer ». Cette force a inspiré le projet Trottibus dans le but de développer un projet de prévention de la santé, tout en profitant de l'expertise de la SCC en matière de bénévolat. En effet, la documentation sur les projets d'autobus pédestre est catégorique à ce sujet et, tel qu'énoncé par l'ancienne directrice de la prévention de la SCC en entrevue : la pérennité de ce genre de projets repose sur le recrutement, la fidélisation et le renouvellement des bénévoles – un savoir et des pratiques sur lesquels la SCC pouvait s'asseoir afin de faire face à ces enjeux majeurs.

Ainsi, la genèse du projet Trottibus se caractérise par une recherche active de bénévoles par la SCC dans les quartiers où l'équipe souhaite implanter le projet, peu importe leur âge ou leur profession, et indépendamment du fait qu'il possède un lien ou non avec l'école. Car :

[I]es bénévoles de la Société canadienne du cancer proviennent de toutes les tranches d'âge, sont issus de différentes cultures et possèdent diverses aptitudes et expériences. Chaque bénévole participe à notre mission à sa manière, en faisant don de son temps, de son énergie et de son talent (SCC, 2015, *Portraits de bénévoles*).

De ce fait, certaines écoles profitent encore aujourd'hui d'une force bénévole sans attachement

direct avec les enfants qui marchent, les bénéficiaires premiers du Trottibus. Au cours de la recherche, nous avons eu l'opportunité de nous entretenir, entre autres, avec deux bénévoles retraitées qui marchent de manière hebdomadaire, Annie et Manon. Leurs propos, appuyés par ceux d'autres participants, nous permettent de caractériser le Trottibus comme un projet à caractère intergénérationnel. Cela nous amène à explorer deux grands thèmes qui démontrent les avantages de mettre en contact jeunes et moins jeunes : la socialisation et la santé.

### **1.1. Marcher, c'est socialiser!**

Oui les gens à la retraite, les gens à la retraite là qui arrêtent de travailler, y en a qui sont seuls à la maison là pis qui aimeraient bien sortir, rencontrer d'autres personnes c'est une occasion de rencontres. Je pense qui faudrait miser sur ce côté-là aussi (Manon, bénévole de la communauté, novembre 2014) .

Beaucoup, moi je vois beaucoup de bénévoles autant à Sainte-Justine qui sont là pour avoir une vie sociale, ça c'est bon, c'est, c'est une motivation [...] je sais qu'il y a beaucoup de gens qui font du bénévolat pour avoir, pour augmenter leur vie sociale, mais moi c'est vraiment pas du tout mon cas et ce que je me rends compte aussi c'est que moi j'ai beaucoup plus de plaisir ça va avoir l'air bête, ça sortait d'une drôle de façon mais j'ai plus de plaisir à jaser avec les enfants qu'avec les parents. C'est tout simple (Annie, bénévole de la communauté, novembre 2014) .

Pour ces deux bénévoles, même si nous pouvons affirmer que l'aspect socialisant du Trottibus n'est pas de même nature, il est néanmoins essentiel. Manon voit d'abord dans le projet un espace de rencontres pour les personnes plus âgées, c'est un des éléments qu'elle recherche par cette implication : un contact humain. Selon elle, cet élément devrait être davantage exploité pour recruter des bénévoles retraités. À cet effet, et à titre d'exemple, elle suggère l'accès à une salle de réunion dans l'école, une fois par semaine après la marche pour prendre un café. À ses yeux, cela permettrait de renforcer l'aspect intergénérationnel du projet, en plus de créer un lien direct entre les personnes issues de la communauté et l'école. Autrement dit, de manière à flouter les frontières de l'école.

Cette dame déplore le délaissement de la part de la SCC qui a, de son point de vue, créé un besoin auprès des parents usagers, mais aussi auprès des comités qui ont bénéficié de l'aide directe de la SCC pendant les années pilotes du projet. La SCC devrait rester au moins partiellement garante de ce besoin qu'elle a engendré. Toujours selon Manon, le projet pourrait être mieux ancré dans la communauté s'il était associé à des organismes et des regroupements locaux, en entrevue elle mentionne régulièrement un partenariat avec le Réseau de la Fédération

de l'Âge d'Or du Québec (FADOQ) par exemple, qui devrait être du ressort de la SCC.

Manon est une personne seule et a grandi au sein d'une grande famille; lors de l'entretien, elle a exprimé son besoin d'être entourée . Elle a de fortes valeurs familiales et le Trottibus semble être un moyen pour elle de renouer avec le contact intergénérationnel auquel elle n'a plus accès au quotidien, mais qui se retrouve au sein d'une famille. Cette dernière a soulevé une idée très intéressante : de nos jours, en société, nous vivons plutôt en silo et nous nous regroupons en fonction de nos tranches d'âge. Elle déplore cette réalité en soulignant la force du Trottibus de briser cet état de fait. Elle affirme à maintes reprises aimer les enfants, et ce projet lui donne l'occasion d'être en contact avec eux. Voici un bon exemple, cité par Catherine (ancienne parente bénévole, novembre 2014), d'une saine relation d'amitié entre un parent bénévole et un retraité qui s'est développée au sein du Trottibus :

Puis ce père là que j'ai en tête, son enfant, sa plus jeune est en 4<sup>e</sup> année et elle a plus besoin de marcher avec le Trottibus puis elle marche avec mon garçon de 4<sup>e</sup> année, lui il a plus besoin de marcher avec le Trottibus là c'est fini mais il a continué à y aller, parce qu'ils ont pris l'habitude le jeudi [nom du bénévole de la communauté] et lui de revenir marcher ensemble et d'arrêter au [café du coin] pour aller prendre un café ensemble, c'est pas cute? ((Rires)) t'sais y'a quand même des affaires, des amitiés qui se sont développées et puis c'est important de garder ça.

Quant à Annie, comme la citation en introduction le laisse entendre, ce qui la motive c'est la socialisation directe avec les enfants. Voici un extrait de son entrevue qui exprime clairement son attachement :

Je me suis rendue compte à quel point je m'ennuyais des enfants, d'être à la retraite et de plus voir des petits je me rendais pas compte à quel point ça me manquait alors j'ai énormément de plaisir et c'est sûr que l'an dernier j'avais énormément de plaisir aussi parce que j'en avais deux qui étaient en maternelle et il faut rentrer avec eux, il faut les aider à se déshabiller, il faut enlever le manteau d'hiver, mettre les souliers puis on a le temps de placoter puis y'en a un en particulier sur le trajet qui est ben ben placoteux avec qui j'ai énormément de plaisir donc le jour où lui sera plus là, est-ce que je vais continuer? Je sais pas mais c'est vraiment le plaisir de voir des enfants grandir (Annie, bénévole de la communauté, novembre 2014) .

Ainsi, la rencontre entre les générations est essentielle : « la socialisation, c'est un facteur de bonne santé aussi » (Manon, novembre 2014). Pour les plus âgés, le contact avec les enfants les garde jeunes, en bonne santé et leur apporte beaucoup de bonheur :

Puis [nom du bénévole de la communauté] lui il dit que ça le rajeunit, [...] ! C'est juste très mignon, c'est super le fun de marcher avec les enfants, vraiment (Catherine, ancienne parente bénévole, novembre 2014).

C'est pas toujours facile mais lorsqu'on arrive, le premier enfant lui est toujours de bonne humeur, le deuxième enfant... sont toujours de bonne humeur. Fait que on arrive à la fin du trajet on a peut-être deux

bénévoles pour une vingtaine d'enfants, ça crie, ça joue ça... fait que c'est agréable pour ça (Didier, ancien parent bénévole, novembre 2014).

Puis, à l'opposé, pour souligner l'apport non négligeable des plus âgés aux enfants, nous prendrons l'exemple de Monsieur Faucher, un bénévole retraité impliqué depuis plusieurs années qui, chaque semaine, prépare des jeux de connaissances pour les marcheurs. La réputation de Monsieur Faucher n'est plus à faire auprès des enfants (et des parents), dans la mesure où il a créé des liens d'amitié pour toutes les parties :

T'sais Monsieur Faucher est un grand marcheur et Joshua quand il marchait avec lui il parlait de hockey, il parlait de dentisterie parce que c'est un ancien dentiste, il parlait de trucs intellectuels et puis il aimait ça et quand il marchait avec un autre papa ben il parlait de ses rêves, de son futur et ils allaient chercher chez chaque adulte et ça c'est super aussi, d'avoir plusieurs personnes références pour commencer la journée (Catherine, ancienne parente bénévole, novembre 2014) .

Mais ça j'trouve qu'on apprend beaucoup par les personnes âgées et c'est quelque chose aussi qui faut qu'on apprenne pour être à l'aise avec les personnes âgées donc. Et puis j'trouve que ça s'perd, ça s'effrite un peu dans la société, donc ça, ça me ça me, ça me tenait à cœur (Paola, parente bénévole et coordonnatrice, novembre 2014).

Ainsi, bien que l'aspect intergénérationnel, au centre du développement et de la cohésion sociale, soit de plus en plus rare aujourd'hui, il est encouragé et réintroduit par le Trotibus. Regardons maintenant ce qu'il en est pour la santé.

## **1.2. Marcher, c'est la santé!**

Les avantages de l'activité physique sur la santé des enfants ne sont plus à prouver., sans parler du fait qu'une marche le matin a l'avantage de les prédisposer à un meilleur apprentissage, argument systématiquement utilisé dans les entrevues. Ces bénéfices sont tout aussi présents pour les personnes âgées et pour les parents: se garder physiquement actif à partir d'un certain âge aide à préserver ses capacités physiques et intellectuelles plus longtemps. Voici les propos de Léo, étudiant en kinésiologie, stagiaire à la SCC en 2012 :

Les personnes âgées ben eux sont plus réceptives, au discours de de de l'activité physique en lien avec la santé parce que ça les concerne très directement. Donc ces personnes-là faut aller leur- ben y faut, on va essayer de les, de leur présenter ça finalement comme une façon d'conservé l'autonomie. [...] et c'est la vérité si, plus y marchent longtemps plus bon y conservent le, leur équilibre longtemps et tout ça et, il fuit l'ostéoporose et le cancer.

Toutefois, les différentes activités sportives n'ont pas nécessairement la qualité de pouvoir s'adresser à des personnes de tous âges ou, du moins, n'ont pas le mérite d'être

intergénérationnelles dans leur pratique. Par contre, c'est le cas de la marche puisqu'elle est l'activité toute désignée pour rassembler des personnes de tous âges. Voici nos deux bénévoles retraités à ce sujet :

C'était surtout, de faire marcher les aînés pis de faire marcher les enfants. Parce que, en prenant de l'âge on a besoin de bouger aussi (Manon, bénévole de la communauté, novembre 2014) .

Une chose est certaine ça m'aide à être moi-même plus active c'est sûr et certain et c'est pour ça que j'aimais bien faire deux matins semaine, je trouve que c'est le minimum. J'en fais un petit peu, j'en fais pas encore assez, on fait jamais assez d'exercice, mais cet aspect-là est bon pour ma santé je suis convaincue de ça (Annie, bénévole de la communauté, novembre 2014) .

Ainsi, le projet Trottibus offre l'opportunité aux enfants et aux retraités de se rencontrer quotidiennement, d'échanger, de s'enrichir et, de surcroît, de partager une activité physique bénéfique pour le maintien de leur santé.

Enfin, pour résumer, nous souhaitons mettre l'accent sur les bénéfices que retirent toutes les parties du volet intergénérationnel inhérent au Trottibus. Ce dernier s'avère être un lieu de rencontres et d'apprentissage pour des gens de tous âges : les plus petits y trouvent des confidents et des amis qui partagent leur passion (le hockey!). Les plus grands, quant à eux, retrouvent l'amour de la simplicité et l'appréciation des petites choses du quotidien au contact des plus petits par le biais de la marche, une activité physique accessible pour les personnes de tous âges. Ces éléments font du Trottibus un projet particulier qui redéfinit les frontières école/communauté. En effet, par l'inclusion de plusieurs générations, la responsabilité des enfants, souvent consignée à l'école et à la famille, est maintenant partagée avec les bénévoles de la communauté (pères, mères, grands-parents, tantes, oncles, etc.). Les enfants profitent alors des vingt minutes de marche qui séparent la maison de l'école pour échanger avec les adultes.

Le Trottibus offre aux enfants un espace privilégié dans lequel ils découvrent de nouveaux horizons. Ainsi, pour les Trottineurs, l'apprentissage débute sur le trottoir en route vers l'école, tout en intégrant à cette routine particulière « d'aller à l'école » les gens de la communauté qui les accompagnent le matin. De même, pour les bénévoles de la communauté, le Trottibus est un espace de partage avec adultes et enfants : « une bonne excuse pour se lever tôt le matin » diront certains, ou encore une bonne manière de donner un sens à la journée qui débute en marchant et en bonne compagnie.

## **2. « S'APPROPRIER SON TROTTOIR »**

De nos jours, pour diverses raisons, les enfants semblent moins présents dans nos rues. D'une part, nous pouvons associer ce phénomène à l'avènement des technologies. D'abord, par un attachement des familles québécoises à la télévision comme nouveau « foyer » (centre de rassemblement), puis par la prolifération des consoles de jeux et des dispositifs numériques qui captivent les jeunes. De même, nous pouvons observer un autre phénomène causal : une surprotection parentale grandissante. Les croyances suivant l'idée d'un « apprentissage par essais et erreurs » semblent désuètes aujourd'hui, les enfants sont de plus en plus contraints par des interdits et une surveillance accrue des parents. De fait, jouer à l'extérieur d'un périmètre approuvé par l'autorité parentale n'est plus considéré comme étant sécuritaire. En d'autres mots, pour un enfant, s'approprier sa rue, sa ruelle, son trottoir (bref, son environnement) n'est plus dans nos mœurs (Stickler, 1996; Juster, Ono et Stafford, 2004).

À l'encontre de cette tendance sociale, notre recherche révèle que le Trottoirbus offre la possibilité de « s'approprier son trottoir ». C'est sous les thèmes de l'appartenance et de la sécurité que nous démontrerons comment le projet déborde de l'enceinte de l'école et du foyer afin d'autonomiser les enfants (et les parents) qui, dès lors, prennent plaisir à (re)découvrir et à connaître leur quartier.

### **2.1. L'appartenance au quartier...**

#### **...pour les bénévoles**

Au point précédent, nous avons soulevé le tournant individualiste de l'ère contemporaine en le mettant en relation avec une sectorisation des activités sociales selon les tranches d'âges. Cette individualisation va beaucoup plus loin : nous connaissons de moins en moins notre voisinage et, pour certains, les heures passées sur la route abrègent le temps qui pourrait être investi à s'impliquer dans son quartier et à s'y familiariser davantage. Manon, par exemple, lorsqu'elle travaillait encore, passait très peu de temps chez elle sur la Rive-Sud. Le jour de sa retraite, elle a réalisé qu'elle ne connaissait pas du tout son quartier ni les gens qui y vivaient. Voici un extrait de son entrevue dans lequel elle souligne l'importance de la dimension « locale » du Trottoirbus:

Alors pour moi c'était comme une façon de- d'apprendre à mieux connaître mon quartier, en marchant avec

les enfants du quartier. Ça je t'avoue que je pense que ç'a été ma première motivation. Parce que j'avais le projet de déménager à moment donné de [la Rive-Sud] (Manon, bénévole de la communauté, novembre 2014).

Le Trottibus lui a permis de connaître les jeunes familles et les enfants avoisinants, ce qui a contribué à fortifier son sentiment d'appartenance à son quartier. De plus, elle s'est sentie utile au sein de la communauté:

Alors la maman a l'a pas le temps de s'habiller là, prendre l'auto aller reconduire son enfant. Alors on prend comme une relève, donc c'est de soutenir justement ces jeunes familles-là (Manon, bénévole de la communauté, novembre 2014).

Quant à Annie, alors même qu'elle disait avoir peu d'intérêt à socialiser avec les autres bénévoles du Trottibus, la familiarité qui s'est tout de même développée entre eux a eu un impact positif sur son quotidien :

Et c'est aussi agréable de sentir que y'a plus de monde qu'on connaît sur la rue donc quand on sort, quand on va à l'épicerie, quand y'a plus de monde à qui on dit bonjour. C'est le fun ça (Annie, bénévole de la communauté, novembre 2014).

Le Trottibus, de prime abord lié à l'école et aux enfants qui en sont les bénéficiaires directs, touche aussi ceux qui ne sont pas initialement et directement visés grâce à la création de liens d'appartenance.

### **... pour les enfants, pour les parents**

Dans un autre ordre d'idée, la création de liens et la solidification du sentiment d'appartenance au quartier se font aussi dans la mesure où le Trottibus amène les parents à confier leurs enfants à des inconnus et, inversement, amène les bénévoles à s'occuper des enfants des autres. Ainsi, comme Sabrina (parente bénévole, décembre 2014) le mentionne, le fait qu'ils s'occupent des enfants des uns et des autres renforce le sentiment d'un lien collectif même s'ils ne se côtoient pas plus intimement. Elle ajoute que, sans nécessairement les considérer comme des amis, elle est heureuse des liens développés avec les parents qu'elle croise le plus souvent (les membres du comité par exemple) : une familiarité s'est installée, et ce, grâce à la présence du Trottibus dans le quartier.

Puis, quant aux enfants, Paola (coordonnatrice, novembre 2014) souligne le bénéfice qu'ils en retirent : elle s'émerveille du plaisir qu'ils ont à reconnaître la maison de leurs amis, ce qui

d'ailleurs participe à la solidification de leur réseau social :

C'est pour investir notre quartier, pour que les enfants connaissent où vivent leurs amis euh, parce qu'on a eu plusieurs enfants qui sont sur le Trottibus qui « Ah ben elle habite ici » et maintenant ils reconnaissent leur maison, ils reconnaissent ils savent comment aller d'une maison à l'autre tu vois c'est, et donc c'est ça qui m'a amenée à...

Le Trottibus permet donc aux enfants d'appivoiser leur environnement physique et de développer une confiance pour se déplacer seuls à proximité de leur maison. Leslie (parent bénévole, janvier 2015) relate en entrevue un épisode qui exemplifie ce fait : alors que toute la famille était au terrain de sport à proximité de l'école pour regarder (et encourager!) son cadet jouer à la balle, sa fille s'est plainte de devoir assister au match. À la blague, le papa lui a lancé qu'elle n'avait qu'à retourner à la maison. Ce qu'elle a fait : elle a marché seule jusque chez elle, où elle s'est installée tranquillement dans le gazebo avec un livre en attendant patiemment le retour de la famille. Cette histoire a bien fait parler, car c'est Louise, une autre maman bénévole de cette école, qui nous l'a d'abord mentionnée. Leslie a spécifié que cela les avait tous bien surpris, car sa fille de nature craintive n'a pas l'habitude de se promener seule. Bien que cette petite histoire puisse paraître anecdotique, nous pouvons nous demander si l'initiative de la petite fille n'est pas liée au Trottibus, qui lui permet au quotidien de mieux appréhender son quartier, comme l'ont exprimé plusieurs bénévoles dans les entrevues.

Nathalie, enseignante, abonde en ce sens: « marcher pour se rendre à l'école c'est une bonne façon de découvrir son quartier ». Elle ajoute à cela une nouvelle dimension : faire le trajet tous les matins permet de graver dans la mémoire l'expérience de son quartier et de ses années d'écoles. Marcher à l'école, c'est aussi un moyen de construire les souvenirs :

Mais le chemin de l'école c'est toute une histoire, le chemin de l'école, tou- toutes les personnes que tu rencontres tous les endroits par lesquels tu passes c'est p- ça reste dans la mémoire puis c'est quelque chose que tu fais à tous les jours et ça reste, je sais pas. Quand je retourne à mon ancienne école j- je veux refaire l- le trajet que je faisais. C'est tellement de souvenirs « ah tel jour il m'est arrivé te- telle chose à cet endroit précis ». [...] Son territoire les personnes les souvenirs c'est toute, toute une expérience comme l'école ça fait partie, le chemin de l'école fait partie de l'école aussi (Nathalie, enseignante, novembre 2014) .

Pour elle, le trajet routinier attaché à l'expérience des enfants « d'être à l'école » est le lieu où nous bâtissons nos premiers apprentissages, où nous tissons nos premières amitiés, où nous acquérons une autonomie. Ainsi, « les années d'école » ne sont pas seulement figées dans ce qui se passe entre ses murs, mais sont aussi liées aux relations entre amis qui se créent dans l'espace périphérique : au coin de la rue où nous nous attendons pour s'y rendre ensemble le matin, au

parc où nous nous arrêtons à la fin de la journée avant de rentrer à la maison, au coin de la table dans la maison de l'un ou de l'autre où nous nous entraînons avec nos devoirs, etc.

## 2.2. La sécurité

Le Trottibus est là pour stimuler les gens à, ah, les parents à faire marcher leur jeune. Et comme les jeunes sont bien encadrés et en sécurité les parents se sentent en sécurité (Charles, directeur, novembre 2014).

Comme nous l'avons soulevé en introduction de cette partie, pour diverses raisons, les enfants n'habitent plus l'espace public comme avant (Stickler, 1996; Juster et coll., 2004). Pour certains qui ont eu l'opportunité de grandir dans « leur rue » – disons-le, moins nombreuses et aux conducteurs plus prudents, comme le souligne Manon – d'y courir et d'y jouer au hockey bottine sans se soucier des voitures, l'absence des enfants aux coins des rues déshabille tristement les bourgs résidentiels :

Les quartiers ne sont plus aussi sécuritaires qu'auparavant, alors les enfants sont en quelque sorte omniprésents dans la communauté, on ne les voit plus dans les rues (Manon, bénévole de la communauté, novembre 2014).

Mais pourquoi cette insécurité? Il y a certes la circulation automobile qui est un enjeu dominant :

It's very very, my kids know about not going in the streets. I have taught them from a very young age not to cross the sidewalk, you don't go on the sidewalk. Because I live on a busy street, it's my biggest fear (Louise, parent bénévole, janvier 2015).

Pourtant, comme l'ont souligné certains de nos interviewés, le Trottibus peut jouer en faveur de ce problème.

En effet, outre le problème automobile, il y a une surprotection marquée des parents (Stickler, 1996), ce qui pourtant ne contribue certainement pas au développement de l'autonomie des enfants. Pourquoi autant de frayeur alors que le taux de criminalité au Canada est en baisse constante depuis près de deux décennies (gouvernement du Canada, 2015)? Aux dires de Paola (coordonnatrice, novembre 2014), le Trottibus est une façon pour les enfants de se réapproprier les rues de leur quartier, de façon à pouvoir s'y promener librement avec un sentiment de sécurité.

Paola : Je trouve qu'on a beaucoup d'éducation à fournir à nos enfants, sur euh ben l- le, se situer dans leur espace géographique quoi. Parce que c'est très euh, ça a tendance à être très limité à notre, jardin, à notre cour arrière. Et je trouve ça hyper important de savoir euh,

savoir marcher jusqu'à chez Denise, euh aller au dépanneur s'acheter des bonbons, marcher jusqu'à la bibliothèque et euh

Interviewer : Créer le sentiment de sécurité chez l'enfant aussi [...]

Paola : C'est ça, c'est ça pis ces enfants-là qui marchent sur le Trotibus sans doute qui vont être plus à l'aise, à se déplacer [...] Ouais c'est ça, enfin faut espérer. Puis surtout avec ce qui s'est passé dans notre quartier là, y'a pas longtemps avec le, l'agression de la fille sur la piste cyclable. C'était là, c'était juste là à côté de l'école, c'est l'endroit où mon fils joue après l'école, pendant une heure, où je le laisse quartier libre. Je sais qu'il est soit chez machin soit chez truc soit dans le jardin de machin, ou bien sur la piste cyclable, exactement à cet endroit-là à jouer, à se frayer un chemin dans le cimetière et à se donner des frousses un peu avec sa gang d'amis. Tu vois comme on faisait quand on était enfant quoi. Euh mais là, c'est encore plus important quand y'a des choses comme ça qui s'passent de pas fuir.

Confronter l'extérieur est un apprentissage de la réalité du monde et de la distinction entre le bien et le mal. Comme le souligne une enseignante de l'école sur la Rive-Nord, certains évènements sont inévitables, mais l'aseptisation n'est pas une solution :

Oui, pis c'est dommage, c'est dommage. Les enfants ne jouent plus tous seuls dans les rues, que les enfants ne marchent plus ou ne prennent plus leur bicyclette pour aller à l'école aussi. C'est dommage y devrait y avoir cette sécurité je trouve qui a de la sécurité si- y'arrive certaines choses c'est vrai mais c'est pas pour ça qu'on devrait comme, annuler tout tout tout tout tout tout (Nathalie, enseignante, novembre 2014).

Dans la vie on peut pas, on pas vivre avec la peur on fait rien (Simona, directrice, novembre 2014) .

Marcher sur son trottoir, reconnaître le coin de sa rue, jouer dans sa ruelle en toute confiance sont quelques-uns des fondements d'appréciation de son environnement. Ainsi, le Trotibus est une étape vers l'autonomie des enfants et un moyen de leur offrir une liberté.

En résumé, le Trotibus en tant que projet de l'école fera partie, comme Nathalie l'a bien exprimé, des souvenirs des « années d'école ». Des images qui ne resteront pas confinées aux murs de l'établissement, mais qui s'étendront aux trajets qui relient l'école et la maison. Les souvenirs façonnés par le Trotibus sont non seulement liés au quartier (maisons, ruelles, arrêts et lumières), mais aussi aux voisins qui habitent les maisons et fréquentent les ruelles. D'une certaine manière, nous pouvons dire qu'en reliant l'école à la maison à travers les bénévoles, les parents et les autres enfants du quartier, le Trotibus ouvre l'école sur la communauté. Le trajet quotidien, désormais inscrit dans la routine des enfants et des bénévoles, tisse des liens qui, eux, se poursuivent le dimanche au supermarché ou sur le terrain de soccer. De même, il offre la liberté aux enfants (et aux parents) de se rendre chez leurs amis ou au dépanneur en toute quiétude.

### 3. UNE IMPLANTATION ADAPTÉE À L'ÉCOLE

C'est à l'extérieur de l'école donc y'a beaucoup de projets à l'intérieur, **c'est à l'extérieur et à l'intérieur** parce qu'ils accompagnent, ça fait partie de l'école (Édouard, directeur, novembre 2014, nous soulignons).

L'extrait ci-haut illustre l'idée que nous explorons dans ce chapitre, soit que le Trottibus par sa nature intérieure/extérieure vient redéfinir les « frontières » de l'école. De fait, il se matérialise à l'extérieur, sur les trottoirs du quartier, mais comme l'accompagnement des enfants est lié à l'activité « d'être à l'école », le Trottibus acquiert nécessairement une place à l'intérieur de cet espace.

Toutefois, cet « extérieur » diffère d'une école à l'autre. Ainsi, le Trottibus ne peut pas s'intégrer dans toutes les écoles et, comme le démontre d'ailleurs la transformation du projet au fil des ans, il doit être très flexible et doit s'adapter à la réalité de chacune d'entre elles. Pour saisir ces réalités, il est essentiel d'évaluer une école en regard de son quartier d'implantation. Virginie, employée de la SCC, énumère les multiples aspects à examiner à ce sujet :

Il faut le prendre en considération le milieu est-il défavorisé ou bien nanti? Est-ce que c'est multiethnique? Est-ce que c'est un nouveau quartier avec des jeunes familles ou est-ce que c'est un milieu où y'a beaucoup de retraités? Pis y'a aussi le lieu de l'école, si c'est un milieu rural ou banlieue ou en ville, ça ça joue pour beaucoup en fait, milieu rural très difficile. [...] Ben ça c'est des critères qu'on utilise pour sélectionner nos écoles. Une école qui habite, qui est à proximité d'un boulevard ou qui a pas de brigadier ou que y'a énormément de circulation, ça va faire partie des critères de base pour dire : OK y'a vraiment un besoin, parce que le transport actif est vraiment pas sécuritaire à cet endroit-là. Donc ça va venir pencher sur notre décision (Virginie, employée de la SCC, octobre 2012).

Pour accentuer ce point, prenons comme exemple les écoles en banlieue. À maintes reprises lors des entrevues, la réalité périurbaine a été mobilisée afin d'expliquer les difficultés d'implantation dans certains milieux. Les zones en périphérie de Montréal sont caractérisées par un étalement urbain qui ne permet pas aux enfants de marcher jusqu'à l'école puisque leur domicile en est trop éloigné, un premier frein issu du milieu. De plus, les zones étendues, où les points de services sont à distance considérable, favorisent l'utilisation de la voiture et augmentent le développement routier inadapté aux piétons, faisant ainsi disparaître les infrastructures piétonnes sécuritaires. Enfin, les parents qui doivent parcourir des distances importantes pour se rendre sur leur lieu de travail utilisent fréquemment le service de garde, par conséquent, leur routine matinale est hors des horaires de marche du Trottibus :

Parce que ce qu'on se rendait compte c'est que parfois des partenaires, comme y'a des partenaires qui sont très très très emballés par le projet : les Villes, les CSSS, les *Kino-Québec* tout ça ils sont emballés par le projet, mais si le milieu même un, ne veut pas s'impliquer ou deux, n'en a pas besoin, ben ce projet-là va tomber finalement. En n'a pas besoin, ce que ça veut dire, c'est soit que j'ai plein d'autobus scolaires, les enfants habitent trop loin ou les enfants marchent déjà ou. Donc ça prend vraiment, ce qu'on s'est rendu compte c'est que y'a des conditions qui font qu'on a besoin de ce projet-là pis l'idée c'était vraiment de répondre à la demande (Mylène, employée de la SCC, novembre 2012).

Paradoxalement, comme l'indique l'extrait ci-dessus, certaines écoles bénéficient d'un vaste bassin de marcheurs dont le transport actif est déjà un acquis dans leur quotidien. Alors, dans ces cas, le Trottibus est plutôt considéré comme une forme d'organisation supplémentaire « lourde » de par son besoin de gestion. Implanter le projet y est donc inutile.

Ainsi, l'élément fondamental pour l'implantation du Trottibus est la présence d'un *besoin* dans le milieu (en parlant tout autant du contexte que de la communauté) et/ou de l'école. Ce besoin peut revêtir toutes sortes de formes :

Ça pourrait être qu'on a besoin d'un projet mobilisateur dans l'école t'sais si si c'est clair que ces besoins-là au départ le Trottibus peut quand même fonctionner si y répond aux besoins. Pis ce qu'on se disait c'est que le besoin faut qui soit clair au départ, pour diminuer les attentes aussi là (Delphine, employée de la SCC, février 2014).

Le projet répond donc à des valeurs du milieu qui s'articulent elles aussi à d'autres projets (par exemple, les écoles Brundtland qui prônent un développement durable ou les Écoles en Santé qui prônent de saines habitudes de vie). Quand le Trottibus s'inscrit dans ces orientations, il devient un projet pertinent qui répond à la demande du milieu : « puis aussi évidemment le côté écologique, la marche, le déplacement actif » (Paola, coordonnatrice, novembre 2014).

Les projets pilotes ont grandement misé sur les écoles qui nécessitaient une amélioration des mesures de sécurité aux abords de leur établissement, comme le souligne un des directeurs interviewés:

Ici à la base c'est que y'a un problème de circulation routière, c'est un carrefour très achalandé où y'a un feu de circu-, avec une piste cyclable dans une pente, c'est un endroit névralgique au niveau de la circulation qui est assez dangereux donc la commission scolaire connaissait et l'arrondissement aussi le potentiel de risque au niveau de la circulation routière et au niveau des cyclistes et des piétons à cause que c'est très achalandé et aussi du fait de la configuration qui est en pente, les vélos donc de f-, y'a des facteurs de risque assez élevés et euh, quand la SCC se cherchait un endroit c'était tout désigné ici parce que ça répondait à un besoin justement de diminuer les facteurs de risque d'accident étant donné que, avec Trottibus y'a moins de gens qui viennent en auto et plus en transport actif ben ça permet de, d'avoir moins de véhicules, moins de congestion automobile, meilleur impact sur l'environnement, mais surtout encadrer les jeunes qui marchent, prendre des bonnes initiatives de santé aussi mais aussi de désengorger le coin au niveau de la circulation d'auto et tout.

Ça c'était l'historique, ça vient de là parce que ça répondait vraiment. [...] Mais ça répondait d'abord plus à l'aspect sécurité que santé mais on voyait les bienfaits donc c'était facile de vendre l'idée parce qu'il y a des bienfaits physiques de participer au Trottibus. Ça va bien dans la mission de l'école (Édouard, directeur, novembre 2014).

Tout autant (ou même plus) que le besoin, les ressources disponibles dans le milieu sont essentielles : « mais, c'est un projet qui est pas si facile que ça à implanter, ça demande beaucoup de ressources du milieu » (Delphine, employée de la SCC, février 2014).

Enfin, outre les divers facteurs du milieu qui en font une réussite (ou un échec) le critère numéro un d'implantation du projet repose sur la potentialité de marcheurs disponibles et à proximité :

Si cette école présente les critères pour avoir un Trottibus et entre autres, les critères c'est qu'il y ait une population assez importante d'enfants et aussi qu'il y ait des problèmes de transports c'est-à-dire que, parce que si tu as une école qui déjà le 90 % des enfants marche, ben tu as pas besoin de mettre en place un Trottibus donc en termes des besoins aussi ça c'est important aussi une analyse des besoins (Léo, étudiant en kinésiologie et stagiaire à la SCC en 2012, novembre 2012).

Ça prend l'intérêt du comité, une volonté, pis, un véritable besoin, pis un véritable besoin je le définis par, ben si on a un trajet ou ben si on a dix enfants ben t'sais c'est vraiment un besoin, à ce moment-là ben ça va marcher là, ça va fonctionner (Gwendoline, employée de la SCC, octobre 2013).

Ainsi, c'est pour plusieurs raisons et de par son caractère fondamentalement extrinsèque que le Trottibus ne peut pas s'insérer dans le programme des écoles au même titre que d'autres projets éducatifs. La clé de la pérennité du projet réside dans la flexibilité du modèle, leçon que les employés de la SCC ont intégrée au cours des années et sur laquelle nous reviendrons dans les recommandations (voir CHAPITRE) :

Ce qu'on a vu, moi ce que j'ai été témoin c'est aussi que le projet peut être plus flexible. Ça ne rejoint pas nécessairement tous les standards de la Société que nous on avait espéré mettre en place par exemple. De donner de la flexibilité au milieu ça veut dire que ton, c'est ça, le projet devient autre chose que ce que toi t'avais espéré. Ce que je veux dire par là comme exemple c'est que nous on trouve ça super important que ce soit tous les matins pendant un certain temps. Un milieu pourrait dire : « c'est trois jours par semaine pendant deux mois » pis dans le fond pourquoi pas? C'est déjà ça tu sais. Donc de donner cette flexibilité-là aux milieux (Mylène, employée de la SCC, novembre 2012).

Autrement dit, le Trottibus est un projet de l'école, oui, mais qui émerge simultanément du milieu :

Donc je pense moi que la meilleure stratégie pour la Société en effet c'est de prendre du recul, pis de faire confiance au milieu, parce que le milieu en fait y sait ce qui est bon pour lui pis, c'est de l'aider peut-être justement à, à voir ses be- à définir ses besoins, pis à y résoudre t'sais. Si l'école vraiment a un problème de sécurité ben son besoin c'est de résoudre le problème de sécurité. Et là ben c'est de l'outiller en fonction de ça, en fonction de ce principal problème-là (Léo, un étudiant en kinésiologie et stagiaire à la SCC en 2012, novembre 2012).

Pour conclure ce dernier point, nous pouvons donc dire que le Trottibus rend vaporeuses les limites de la sphère d'« être à l'école », par son ancrage à des problématiques d'un quartier donné et par sa dépendance à des ressources externes. Nous avons d'abord montré la difficulté d'une implantation dans les zones périurbaines, pour ensuite souligner les divers liens du projet lorsqu'il est présent dans des secteurs plus urbains. Dans ces derniers cas, le projet peut avoir comme prémisses de résoudre un problème de sécurité routière aux abords de l'école : une première brèche dans les limites de l'enceinte de l'école, répondre à un besoin de l'intérieur lié à une problématique de l'extérieur. Quant aux ressources du Trottibus, elles sont essentiellement externes à l'école, le projet dépend du bassin de marcheurs (enfants et bénévoles) disponibles du quartier.

Enfin, nous souhaitons préciser que les trois écoles étudiées, où nous pourrions considérer le Trottibus comme un projet réussi, se trouvent dans des milieux favorisés (ou partiellement, voir les profils des écoles en ANNEXE 1). Entre autres choses, nous y retrouvons déjà une communauté qui valorise le bénévolat, qui a du temps pour s'engager et qui peut se le permettre. C'est pourquoi nous posons la question suivante : est-ce que le Trottibus peut s'adapter à tous les milieux ? Des initiatives dans des quartiers comme Parc-Extension ont été mises en place, mais ont montré la difficulté du recrutement bénévole et de la fidélisation, de même que la valorisation de la marche (versus la voiture, cette dernière étant un symbole de réussite dans ces milieux plutôt défavorisés). Vraisemblablement, la réponse à cette question penche vers la négative. Par contre, ce que cette recherche démontre, c'est qu'un modèle flexible d'implantation du projet est à tout le moins favorable.

#### **4. RÉSUMÉ**

En réponse au déclin de l'église comme lieu unificateur de nos communautés, peut-être qu'aujourd'hui aurions-nous avantage à considérer l'école de quartier comme le nouveau centre des interactions communautaires. Les enfants représentent l'avenir de nos sociétés, leur éducation est l'affaire de tous et, comme nous le verrons plus loin dans ce chapitre, ils sont aussi source de bonheur de par leur candeur, leur pureté et leur innocence; nous avons tout intérêt à leur faire une place au cœur de nos collectivités. L'école peut alors apparaître comme un lieu de

rassemblement dans le quartier afin d'en solidifier les liens sociaux et de favoriser le développement de projets qui améliorent la qualité de vie, par l'entraide et la création de services :

Cette espèce d'implication sociale, où l'école c'est pas juste, le projet éducatif et ça j'ai l'impression qu'la direction est très axée là-dessus le projet éducatif. Et tout ce qui dépasse de ça, donc euh Kermesse Vente de sapins nan nan han. Si c'est pas le projet éducatif euhm, ça aucune valeur. Et donc là j'trouve qu'il faut planter un peu l'école, l'école pourrait bien venir remplacer j'trouve, ce qu'on avait à l'époque qui était l'église [...] Où on se rencontrait on faisait du social on s'impliquait dans la communauté on aidait les plus démunis on, on s'occupait des uns des autres. Je trouve que l'école devrait faire ça. Et donc, et les cours d'école devraient être, valorisées, devraient être plus vertes [...] Devraient être faites pour les rencontres sociales (Paola, coordonnatrice, novembre 2014) .

Cette maman souligne l'absence d'entraide dans nos communautés alors que les pratiques promues par l'Église ont disparu de nos habitudes de vie. Aujourd'hui, comment inculquer les valeurs de solidarité aux nouvelles générations? L'école ne devrait-elle pas être considérée et administrée comme un espace de socialisation?

Le présent chapitre démontre que le projet Trotibus possède toutes les potentialités pour être la graine d'une nouvelle perception de ce qu'est la vie de quartier qui irait au-delà des objectifs premiers du projet. En faisant bouger les frontières de l'école pour y inclure la famille, le voisinage, le Trotibus renouvelle le rôle de l'école dans la vie communautaire. Ces *effets* (non estimés) du mouvement du Trotibus sur un plan social gagneraient à être répertoriés et diffusés comme mesures d'impact. Pour reprendre l'expression d'une de nos interviewées, bénévole de la communauté : « la socialisation, c'est un facteur de bonne santé aussi ».

- Le Trottibus renouvelle le rôle de l'école dans le quartier comme étant un espace rassembleur et générateur de vie communautaire.
- Le Trottibus permet de traverser les frontières entre les générations par le renforcement des liens bénévoles-enfants et par la nature même de l'activité que ce projet promeut, soit l'activité physique.
- Le Trottibus permet de flouter les frontières de l'école par son déplacement de l'extérieur vers l'intérieur (et vice-versa). Ce mouvement favorise le sentiment d'appartenance au quartier et est génératif d'une autonomie chez les enfants dans leur réappropriation de cet espace.
- Le Trottibus efface les frontières entre l'école et le milieu d'implantation. Sa réussite repose alors sur les ressources du milieu (un bassin de marcheurs suffisant ou encore des partenaires) et sur un besoin observable, les deux étant associés à la réalité de chaque milieu.
- La question qui se pose pour la SCC est de trouver les moyens de répertorier les effets sociaux du mouvement du Trottibus dans la communauté élargie de l'école.

## CHAPITRE 5

### « IL FAUT QUE ÇA TIENNE! », CERTES, MAIS GRÂCE À QUOI? GRÂCE À QUI?

Dans ce dernier chapitre d'analyse de ce rapport, nous explorerons les motivations des personnes impliquées à faire bouger le Trottibus par une étude de la dynamique d'attachement et de détachement. Quels sont les attachements des bénévoles, mais aussi des directions et des employés de la SCC? C'est ce que nous explorerons ici par une incursion dans les raisons d'attachement à travers les différents intervenants, pour ensuite nous tourner vers les raisons de leurs détachements.

#### 1. DES ATTACHEMENTS MULTIPLES

Comme nous l'avons vu jusqu'à présent, le Trottibus bouge parce qu'il forme un groupe qui fait évoluer le projet uniformément dans une même direction, mais aussi parce qu'il met en mouvement l'école et le quartier, déplaçant ainsi les frontières de l'une et de l'autre. Il nous reste un dernier élément à explorer afin de répondre à la question : « qu'est-ce qui fait que le Trottibus bouge? » Une maman bénévole s'est confiée en ces termes : « il y a un attachement et il y a quelque chose de fun là! » (Catherine, ancienne parente bénévole, novembre 2014) C'est la question que nous allons aborder ici : la dynamique d'attachement et de détachement à laquelle nous faisons référence au chapitre 2. Plus spécifiquement, nous tenterons de comprendre à quoi sont *attachés* les employés, les bénévoles et les écoles. Autrement dit, qu'est-ce qui fait que ces personnes s'impliquent dans le Trottibus et, surtout, pourquoi continuent-ils à s'y impliquer et à mettre de l'énergie dans son développement?

##### 1.1. À quoi sont attachés les bénévoles?

###### *Ils sont attachés... aux enfants!*

C'est vraiment les enfants. Puis il y a des matins où y'a aucun enfant qui me parle mais c'est pas grave, c'est juste de les voir marcher en sautillant, ça met de bonne humeur (Catherine, ancienne parente bénévole, novembre 2014).

But just seeing, just seeing the kids' happy faces, they're so happy you know, after they come back they feel like they've done something you know, they did something different (Louise, parent bénévole, janvier 2015).

Les enfants ça me tient à cœur donc c'est parce que c'est des enfants [...] moi quand j'étais petite je marchais pour revenir de l'école, c'était un petit peu différent mais c'est tellement génial de pouvoir marcher pour aller à l'école, c'est tellement un sentiment de liberté puis, je trouve ça vraiment fantastique (Solange, parente bénévole, novembre 2014).

On trouvait ça vraiment super puis on s'est inscrit puis, mon enfant était contente, c'est ce qui aide aussi c'est sûr (Sabrina, parente bénévole, décembre 2014).

Ces quelques citations montrent que l'attachement au projet se fait avant tout à travers les enfants qui sont les moteurs du Trottibus. Ils sont souvent associés au bonheur : les voir marcher et rire un froid matin d'hiver est un rayon de soleil qui transforme alors la journée des parents. Ces derniers trouvent l'envie de leur implication à travers les enfants, les leurs d'une part, mais aussi du groupe qu'ils représentent ensemble. En fait, le Trottibus semble dédramatiser le « matin » qui n'est plus ce moment d'urgence et d'agitation, mais un moment de partage. L'attachement aux enfants se fait aussi par les échanges qui se créent tout au long de ces vingt minutes de marche souvent qualifiées de « moments privilégiés » par les parents. Ainsi, il apparaît que « marcher avec les enfants » ce n'est pas juste marcher, c'est un plaisir :

C'est juste très mignon, c'est super le fun de marcher avec les enfants, vraiment (Catherine, ancienne parente bénévole, novembre 2014).

L'opportunité qu'on a de passer des bons moments aussi avec nos enfants, c'est sûr que ça nous met dans, ça nous met dans un autre euh, dans un autre rapport avec eux que dans notre stricte routine pis euh, qu'on attende pas les occasions spéciales. Trottibus ça nous offre la possibilité de partager ça (Sabrina, parente bénévole, décembre 2014).

L'attachement des bénévoles (qu'ils soient parents ou issus de la communauté) repose alors sur des liens profondément émotionnels liés au(x) visage(s) de *leur(s)* enfant(s) et *des* enfants, comme le souligne une bénévole de la communauté :

Plus que ça eux autres, y marchent avec leurs amis là. Alors ça placote pis ça jasant ce p'tit monde-là. Alors je les vois tous là, hop ces deux trois-là ensembles pis ces deux-là. Oh oui, c'est plus que marcher là (Manon, bénévole de la communauté, novembre 2014).

Toute la particularité du Trottibus est là : « ce n'est pas *que* marcher » et les bénévoles ne s'impliquent pas seulement pour la marche : les enfants sont la valeur ajoutée à l'activité physique, ils y ajoutent une dimension émotionnelle qui attache les bénévoles. Souvent, les valeurs initiales promues par le Trottibus, à savoir les saines habitudes de vie essentiellement, passent en second plan quant à l'attachement des bénévoles au projet. Oui, ils soutiennent la

cause et sont totalement en accord avec cette initiative préventive et intégratrice, mais ce n'est pas toujours cet élément qui justifie leur implication dans le Trottibus, en tant que marcheur seulement ou également comme membre au sein du comité. De fait, le point de départ ce sont les enfants comme le souligne Didier, un ancien papa bénévole : « il faut pas oublier qu'on est là pour les enfants » (novembre 2014).

De cet attachement aux enfants découle un souci important vis-à-vis de leur sécurité, tel que nous l'avons mentionné dans la section précédente. Le Trottibus devient alors un moyen pour les adultes de sensibiliser les jeunes (mais aussi parfois les parents) à la sécurité routière dans les quartiers. Souvent, cette sensibilisation passe par l'instauration de règles strictes pendant la marche : interdiction de courir, s'arrêter aux passages à priorité piétons, attendre le groupe, regarder plusieurs fois de chaque côté avant de traverser. Sans jouer à la police, les bénévoles s'attellent à créer un environnement de marche sécuritaire auquel ils sont tous particulièrement attachés de par leur responsabilité face aux enfants. Comme le dit Annie (bénévole de la communauté, novembre 2014) pour qui la sécurité est primordiale :

Je parle de sécurité routière, quand je vois un manquement qui s'installe ou qui risque d'arriver, je leur rappelle. On est ici pour être en sécurité. Alors je reviens sur les consignes à l'occasion, mais ça fait pas partie de nos conversations plaisantes ((rires)).

Elle raconte aussi :

Et ils s'accumulent jusqu'au bord du trottoir et moi j'ai vraiment établi, je leur ai dit « je veux pas que vous soyez si proche, quand une voiture tourne vite vous êtes trop proches de la rue » et donc on a établi un espèce de périmètre de sécurité en leur disant : « restez proches d'ici plutôt que là », alors oui on a discuté de sécurité et je pense que ça devient des choses intégrées parce que cette année quand je suis là, je les vois ne plus s'approcher de la chaîne du trottoir mais rester à l'intérieur.

Ainsi, dans la mesure où **Trottibus = sécurité**, les bénévoles deviennent garant de la sécurité des enfants sur le trajet et ils prennent ce rôle au sérieux. Ainsi, ce souci de sécurité, surtout porté par les parents et les directions, donne un « plus » au Trottibus et une responsabilité aux bénévoles. En fin de compte, comme le résume Josiane, employée de la SCC (octobre 2012) : « dans l'fond notre critère c'est qu'il y ait du monde qui marche de façon sécuritaire. »

Alors, en cela, l'objectif est atteint. Nous remarquons donc que l'attachement aux enfants ouvre

la voie à d'autres types d'attachements créant un réel sentiment d'appartenance envers le projet. Le sentiment d'appartenance lie les bénévoles au Trottribus qui y sont émotionnellement attachés, nous nous souvenons ici de Catherine (ancienne parente bénévole, novembre 2014) devenant particulièrement émotive en nous décrivant justement la relation avec les enfants :

J'aime que nos bénévoles développent des relations avec les enfants, un enfant un jour m'a demandé : « je peux-tu te raconter mon rêve » [alors elle lui répond] « oui! » [Et l'enfant rajoute] « Parce que mon papa il avait pas le temps ce matin »... Je sais pas si vous comprenez l'impact là, rien qu'à en parler moi je deviens toute émotive mais c'est beau on est là, là on est disponible. Il me raconte son rêve , mais c'est génial on est important dans les yeux de l'enfant et inversement aussi c'est ça fait que c'est ça. « Moi mon papa il avait pas le temps ce matin d'écouter mon rêve il m'a dit ce soir », mon œil ce soir hein.

Le Trottribus est alors un projet auquel les parents s'attachent au sens littéral, il est un projet de cœur de par la relation privilégiée qu'il leur permet de créer avec leurs enfants. Cela est peut-être lié aux relations intergénérationnelles que nous évoquions : le Trottribus est un lieu d'échange et de partage auquel les personnes impliquées s'attachent personnellement. Dans le même ordre d'idées, nous retrouvons chez les adultes le bonheur de voir leurs propres enfants et les enfants du quartier créer des liens en dehors de l'école. En effet, dans la mesure où le Trottribus fait se mouvoir les frontières entre école et quartier (voir CHAPITRE ), un attachement pour la communauté elle-même naît.

Une employée de la SCC résume l'attachement aux enfants, notamment en ce qui concerne les bénévoles de la communauté, dans les termes suivants :

C'est pas n'importe quel retraité, c'est pas de la ville à côté pis toute ça c'est des gens qui sont dans un cercle quand même rapproché autour de l'école et qui, pas nécessairement n'aiment pas bouger, mais qui veulent se trouver une raison de le faire et qui, au départ les enfants, oui ça les touchait comme projet; de dire « ah ben je vais marcher avec des enfants », puis quand qu'ils ont commencé à marcher, là les enfants c'est devenu, la relation qu'ils ont tissée avec eux est devenue une raison de continuer, en fait. D'emblée c'était pas vraiment une raison qui faisait qu'ils donnaient leur nom pour être bénévoles, mais le lien qui se tisse avec eux, c'est une raison pourquoi (Mylène, novembre 2012).

Les entrevues mettent en évidence la place centrale accordée aux enfants dans le projet Trottribus qui, en plus d'être son principe fédérateur, est du même coup le point d'attachement au projet qui rendra difficile le détachement. Cependant, les enfants ne sont pas le seul critère, la notion de communauté revient à plusieurs reprises chez les personnes interviewées.

### *Ils sont attachés... au quartier et à la communauté qui inspirent la confiance*

Le Trottibus est grandement une affaire de quartier et souvent défini comme étant une « petite famille » comme le résume Béatrice, enseignante:

C'est comme une petite famille le Trottibus, c'est des gens qui depuis le début y croient et qui sont allés recruter probablement des gens qui se ressemblent et ils se réunissent, puis tout le monde qui est là donne ce qu'il a à donner (janvier 2015).

Cette dimension se crée grâce à l'appartenance à une communauté et à une vie de quartier, qui est un facteur d'importance :

Ça crée un bel esprit de communauté (Didier, ancien parent bénévole, novembre 2014) .

Je trouve ça vraiment bien que les gens du quartier, pas juste les miens puissent... y'a un esprit communautaire et ça c'est très important pour moi, le quartier, les gens du quartier, c'est des amis, des voisins, les gens se connaissent, le Trottibus ça permet de se connaître, d'échanger et ça je trouve ça vraiment génial donc euh, je dirais que c'est ça aussi euh, t'sais l'esprit un peu de communauté, de quartier. Le Trottibus ça permet de développer ça et je trouve ça vraiment bien (Solange, parente bénévole et coordinatrice de trajet, novembre 2014) .

Pis clairement je sais pas si c'est quelque chose de plus généralisé là mais clairement dans notre milieu c'est j'pense que c'est quelque chose qui... les projets stimulent mais en même temps y'a comme un espèce de besoin d'fond là pis euh, les gens ont l'goût de partager des choses ensemble pis de se rassembler (Sabrina, parente bénévole, décembre 2014).

Le Trottibus est donc avant tout un projet ancré dans son quartier, qui fait appel aux voisins et qui respire la confiance. Ce n'est pas un groupement d'inconnus mais ce sont les personnes que nous croisons tous les jours qui s'occupent des enfants. En ce sens, le lien avec la communauté contribue à renforcer l'implication des bénévoles dans le projet, et à susciter un esprit de vie en collectivité en dehors du Trottibus :

Y'a la communauté du quartier puis y'a la communauté [de l'école], puis la communauté aussi les bénévoles puis les marcheurs, puis les jeunes, les profs, les directeurs (Marjorie, membre du comité, novembre 2014).

Cependant, tous ne vont pas jusqu'à dire que le Trottibus crée des liens forts d'amitié ou qu'il a modifié considérablement la communauté en tant que telle :

C'est pas des gens que je fréquente à l'extérieur, je leur dis bonjour, quand on se croise à l'épicerie c'est sûr qu'on se dit bonjour avec plaisir (Annie, bénévole de la communauté, novembre 2014).

Non je peux pas dire quand même, sauf que quand je vais au soccer avec mes enfants au printemps je connais un peu plus de parents euh que je connaissais pas avant. Ça m'a permis quand même de rencontrer quelques personnes mais y'a pas assez de gens impliqués pour que ça fasse un changement dans la communauté là t'sais c'est peut-être 4 ou 5 familles mais, quand même avant je les connaissais pas et maintenant je les connais (Solange, parente bénévole, novembre 2014).

Alors que pour d'autres, le Trottibus est générateur de liens familiaux :

Interviewer : [...] how you describe your relationship with other volunteers ?  
Louise: Great  
Leslie: It's wonderful  
Louise: it's like, a second family  
Leslie: Second family, a second family

Même si le lien communautaire a une limite dans certains cas, il n'en reste pas moins que les personnes impliquées dans le projet considèrent cet aspect de socialisation comme un élément central dans leur définition du Trottibus et de leur engagement. En fait, comme nous en avons fait la démonstration au point 2 de ce chapitre, l'idée de communauté peut aussi être un moteur d'implication pour les bénévoles de la communauté. Souvent seuls, ils recherchent de nouvelles dynamiques de socialisation et de nouveaux moyens de rencontrer des personnes.

Enfin, nous remarquons que le lien communautaire est gage d'un sentiment de sécurité et d'un esprit serein pour les parents. Ces derniers sont attachés au Trottibus parce qu'ils ont confiance en lui, en les individus qui le constituent, et en ces personnes qu'ils connaissent. Le Trottibus est générateur d'un esprit de collectivité et produit des liens de confiance entre des personnes qui ne se connaissent pas « personnellement » mais qui se (re)connaissent pourrions-nous dire. Cet esprit communautaire est rassurant pour les parents et pour les enfants qui vont alors, en retour, s'attacher au projet, ce qui aura pour effet de nourrir cette boucle d'attachement. Finalement, dans la mesure où il est constitutif de leur quotidien et de leur vie de quartier, la famille dans son ensemble s'attache au Trottibus, créateur de liens et d'un nouveau mode de vie pour tous :

Euhm, qu'est-ce que ça a changé dans ma vie aussi, c'est que je, je mets un point d'honneur maintenant euh, c'est comme un peu, que je me serais engagée dans une voie où je me pousse un peu, tu vois à utiliser plus le transport actif par exemple. Donc en tant que bénévole sur le Trottibus bien, j'suis comme... j'hésite vraiment à prendre la voiture quand je peux y aller à pied. Ou quand y a le, la réunion parent-prof bien t'sais je suis madame Trottibus donc je vais y aller en vélo (Paola, coordonnatrice, novembre 2014).

Le Trottibus devient partie intégrante de son milieu, une nouvelle extension de la communauté locale et de son mode de fonctionnement.

Pour résumer, les enfants et le lien communautaire sont les deux principales sources d'attachements des bénévoles au Trottibus, qui fait que ce n'est pas seulement « marcher ». Comme nous le soulignons dans le chapitre 1 (voir 1.2.2. Qui sont les bénévoles et pourquoi font-ils du bénévolat?), le bénévolat ne se définit pas uniquement par la liberté d'action et la

gratuité du geste, mais aussi par le lien avec d'autres et l'expérience significative qui en émerge. Les deux sources d'attachement que nous venons d'évoquer répondent toutes deux aux caractéristiques du bénévolat : elles donnent un sens à l'implication bénévole, car elles permettent de tisser des liens au quotidien avec d'autres pour la réalisation d'un but commun. Ces deux premiers liens d'attachement caractérisent tout particulièrement la relation bénévoles-Trottibus. Nous proposons de développer maintenant les liens qui se généralisent davantage au personnel de l'école et aux employés de la SCC à savoir : les valeurs, la fierté et la cause.

## **1.2. Bénévoles, enseignants, directeurs : les valeurs partagées**

### ***Les saines habitudes de vie pour les écoles : entre projets éducatifs et valeurs partagées***

Au cours des différentes entrevues, il est apparu assez nettement que les valeurs du Trottibus sont en continuité avec les valeurs portées par les familles et les écoles qui soutiennent le projet. Ce constat rappelle ce que nous évoquions au chapitre 1 (voir 1.2.2. Qui sont les bénévoles et pourquoi font-ils du bénévolat?) quant à la dimension axiologique de tout projet de bénévolat. Au niveau des écoles, nous remarquons dans les propos des directeurs que les valeurs du Trottibus se rattachent aux valeurs qu'ils veulent promulguer au sein de leurs écoles, souvent liées à des projets éducatifs. Par exemple, dans une des écoles étudiées:

Et pour notre orientation 3 du projet éducatif les saines habitudes de vie, ça répond au projet éducatif puis aux facteurs environnementaux qui sont le danger relié à trop d'automobiles autour de l'école (Édouard, directeur, novembre 2014).

Ou encore, comme nous le faisait remarquer une directrice dans une école faisant partie d'un projet instigué à l'échelle du Québec (le projet « École en Santé ») :

Je le rattache toujours que nous sommes une école en santé, on fait partie d'École en Santé et que ça c'est un projet qui fait partie de ça et que c'est pour, pour montrer aux enfants que c'est vraiment le, y faut bouger tous les jours et y a pas assez d'éducation physique dans la semaine. Alors ça, ça augmente notre euh notre activité physique (Simona, directrice, novembre 2014).

Elle ajoute :

Nous on croit au projet, on essaie de faire bouger les enfants le plus possible c'est ça note but.

Les écoles sont attachées au Trottibus par ses valeurs partagées avec les missions des projets propres à leur école, qui entraînent des « résultats » visibles et positifs appréciés par les

enseignants, car les élèves sont mieux oxygénés et plus alertes :

Je pense que le fait de marcher pour aller à l'école euh, ça fait des enfants qui sont mieux oxygénés pour entrer en classe (Béatrice, enseignante, janvier 2015).

D'avoir fait d'avoir fait une activité puis d'avoir d- d'avoir été avec des amis, euh, ça arrive à l'école, moi je trouve ça beaucoup plus profitable que de les voir arriver en autobus là (Charles, directeur, novembre 2014).

Les valeurs du Trottibus ne sont contestées par aucune des écoles mais, au contraire, sont mises de l'avant soit parce qu'elles correspondent à des projets éducatifs ou pédagogiques précis, soit à des valeurs personnelles des gens impliqués. De fait, nous pouvons affirmer que, d'une certaine manière, personne ne peut être contre la vertu, donc contre le projet Trottibus. Cependant, pour des raisons personnelles, certaines personnes « n'embarquent pas » : parce que l'implication communautaire ne fait pas partie de leurs habitudes de vie, de leur éducation, ou encore parce que le projet ne s'arrime pas à leur routine quotidienne.

### ***Du côté des parents : les saines habitudes de vie comme valeurs familiales***

En ce qui concerne les parents, les entrevues ont dévoilé que les saines habitudes de vie se retrouvaient dans les valeurs déjà ancrées au sein de la famille :

Mais c'est sûr que ça faisait écho à certaines valeurs qui pour moi étaient importantes donc les saines habitudes de vie, le fait de marcher, nous on marche déjà beaucoup, pour aller à l'école, pour aller ailleurs donc c'était pas quelque chose de complètement différent à notre, nos valeurs de famille (Carolina, coordinatrice, novembre 2014).

Moi je marchais, j'ai choisi mon quartier pour que ce soit un quartier *marchable* j'ai choisi de les mettre à l'école de quartier parce que peuvent marcher (Paola, coordonnatrice, novembre 2014).

Ben l'aîné il va marcher seul parce qu'il va être en 4<sup>e</sup> année, puis le petit frère va être en 1<sup>re</sup> donc ils vont marcher ensemble (Marjorie, membre comité, novembre 2014).

Aussi comme le souligne Catherine :

Je pense que oui mais je pense que c'est des familles qui marchaient déjà. Si on prend des familles qui sont, du monde qu'on a l'école, je peux pas parler du projet Trottibus en général mais moi j'ai l'impression que c'était des gens qui marchaient déjà (ancienne parente bénévole, novembre 2014).

Les citations soulignent que les parents impliqués sont des parents qui marchaient déjà et, par conséquent, qui avaient déjà intégré la marche et les activités physiques dans leur quotidien familial. D'une certaine manière, et suivant le modèle de socialisation de Jablin (2001) présenté

dans le chapitre 1, les valeurs partagées font partie d'une « socialisation anticipée ». Dit autrement, c'est parce que les parents et les bénévoles partagent ces valeurs qu'ils se sont impliqués. De plus, le Trotibus n'est pas venu « instaurer » de nouvelles valeurs, mais il a permis de partager ces valeurs avec la communauté et de les « officialiser » dans l'éducation des enfants et auprès des parents.

De plus, les valeurs personnelles renforcent l'appartenance au projet qui n'est pas totalement étranger à ce qui est partagé au cœur de la famille : c'est une continuité. Ainsi, Catherine disait :

Si le but de Trotibus c'était de faire marcher plus de jeunes, pas sûr que ça soit atteint mais si, c'est de, si c'est plus que ça, si c'est marcher en groupe, avoir de la supervision, apprendre aux enfants d'être sécuritaire (novembre 2014).

Est-ce qu'il y a vraiment un changement d'habitude ou faisons-nous face à un renforcement positif? Si nous nous en remettons aux entretiens avec les bénévoles des trois écoles, le changement ne s'est pas fait au niveau de la marche – ce que les employés de la SCC nomment le « transfert modal » – mais s'exerce à d'autres égards : l'appartenance au quartier, le tissage de liens, l'apprentissage de la sécurité routière, etc. Mais alors, comment montrer les retombées du projet? Comment les mesurer? Rappelons que, tel que nous l'avons noté au chapitre 1 (voir 1.2.3. Comment gérer les bénévoles?), les projets de bénévolat (et donc la gestion des bénévoles) sont souvent axés sur les résultats et non pas sur les liens. Il en est de même pour les mesures de succès liées aux projets de prévention de la santé, qui s'orientent aussi vers des mesures quantitatives (et nous ajouterions restrictives) de changement des saines habitudes de vie. On entrevoit ici l'une des quelques limites du projet : la mise en évidence de la pluralité des impacts quant aux changements d'habitudes de vie qui vont au-delà du transfert modal.

### **1.3. La fierté de participer au Trotibus**

Les entrevues ont dévoilé un sentiment de fierté des écoles à l'égard de leur implication dans le Trotibus : c'est un « beau projet » tout à fait honnête et utile. Les bénévoles aussi sont fiers, conscients que le projet repose essentiellement sur leur présence et leur implication, par une participation même quotidienne pour certains. Cela dit, il n'y a pas que les adultes qui sont fiers, les enfants le sont également :

Ils sont fiers de faire partie du Trotibus, moi mes enfants sont fiers tous les deux, ils sont contents donc il faut garder ça et construire là-dessus je pense (Solange, parente bénévole, novembre 2014).

Ah parce que j'y crois, parce qu- pis les enfants aiment tellement ça, j'veis vous donner un exemple euh, quand vous m'avez envoyé le euh le courriel pour la demande, j'ai fait un annonce sur le, hum, intercom : « Tous les enfants qui participent hum au Trottribus s'il te plaît venir au bureau » Ah là y venaient de partout ils étaient toute « qu'est-ce qui se passe aujourd'hui » j'ai dit « vous avez une lettre à donner à vos parents ». Faique ils s'associent à ce euh, pis t'sais avec les dossards euh, des fois les plus vieux ça leur tentent pas de les porter, mais les plus jeunes tirent une fierté (Simona, directrice, novembre 2014).

On peut légitimement dire que la fierté attache les différents membres au projet, sans oublier qu'elle est tout autant portée par les employés de la SCC. Citons, par exemple, Virginie :

Parce que t'sais, plus t'es en lien avec tes compétences, tes intérêts, plus t'es fidèle pis plus tu t'appropries le projet pis t'en es fier pis que t'sais. Faique, c'est un peu ça t'sais (Virginie, employée de la SCC, octobre 2012).

D'ailleurs, ajoutons comme exemple une expérience récente qui a grandement participé à développer ce sentiment dans les écoles, auprès des bénévoles, des parents, des enfants et des employés de la SCC : le gouvernement du Canada a mis en place un concours pancanadien pour inciter le développement de projets novateurs en matière de santé. Le Trottribus fut sélectionné comme finaliste du concours, et ce parmi 400 propositions. Les semaines précédant le vote ont été vécues dans un bouillonnement d'impatience. Aussi, nous pouvions lire dans les courriels, sur les pages Facebook et sur différentes plateformes de diffusion la fierté avec laquelle les bénévoles, employés et parents parlaient du Trottribus et invitaient leurs amis et connaissances à voter « pour le meilleur projet ». Après la diffusion d'une émission spéciale sur la chaîne nationale CBC, le Trottribus a été élu grand gagnant par les téléspectateurs et internautes. Après l'annonce du résultat, tous étaient en joie. Dans une école, les enfants ont même créé des affiches qu'ils ont publiées sur le babillard de l'école pour crier aux quatre vents : « on a gagné! »

#### **1.4. L'attachement à la cause : un lien ambivalent**

La cause est évidemment au centre de l'attachement qui lie les employés de la SCC au projet, cependant nous avons remarqué au fil des entrevues que ce n'est pas toujours le cas pour les bénévoles. La cause n'est pas ce qui vient en premier dans les liens d'attachement, elle vient plutôt en « rappel » : il y a *aussi* la cause. Autrement dit, elle sous-tend de manière très générale le projet mais elle n'est pas au centre de l'attachement. En fait, la cause est prise pour acquis et elle est ainsi supplantée par les liens que nous avons énumérés ci-dessus. Par exemple, Carolina souligne :

Je dirais que premièrement, c'était mon enfant. Premièrement c'est parce que c'est lui qui m'a demandé et d'ailleurs il est arrivé avec le formulaire en disant « tu vas t'inscrire maman ». Donc c'est pour lui, premièrement. Puis ensuite, parce que c'était aussi quelque chose qui était en lien avec mes valeurs, nos valeurs de famille et évidemment la cause mais si ce n'était pas venu de lui, je sais pas si j'aurais été aussi enthousiaste à m'impliquer mais c'est vraiment parce que j'ai dit « oui je veux faire plaisir à mon fils » puis pour lui c'est important donc pour moi ça devient important aussi » (coordinatrice, novembre 2014).

Néanmoins, la cause reste le fondement du lien qui lie les employés de la SCC au projet. C'est la cause qui a mené chacun des employés à s'impliquer :

Ben pourquoi pas utiliser mon expertise plutôt pour aller dans une cause qui me tient à cœur? (Virginie, employée de la SCC, octobre 2012)

La cause vient m'chercher (Chantale, employée de la SCC, octobre 2012) .

J'voulais surtout continuer à travailler en transport actif pis intégrer tranquillement pas vite le milieu de la santé (Linda, employée de la SCC, octobre 2012) .

Le transport actif et les saines habitudes de vie gravitent au cœur de ce qui a poussé chacun à développer le projet. Là aussi l'attachement est personnel puisqu'il est lié à des histoires de vie. Nous l'avons mentionné plus haut, ces histoires ne sont pas fondamentales dans l'implication des bénévoles, qui voient plutôt dans le Trottibus une chance de renouer avec les enfants, avec la sécurité du quartier et avec une communauté que nous ne semblons plus connaître (voir chapitre 3 section 2. QUAND L'ÉCOLE PREND LE VOLANT...). Ce qui nous amène à nous questionner sur l'absence/présence de la cause – la lutte contre le cancer – dans le cas du Trottibus. Peut-être s'explique-t-elle par la nature du projet : un projet de prévention et non un projet d'accompagnement de la maladie? Ou encore, parce que le projet est intrinsèquement attaché aux enfants, donc à la vie? Nous croyons aussi que la présence de la SCC et la relation (d'attachement) qu'elle entretient avec les écoles font une différence, c'est-à-dire que la SCC est la source de rappel à la cause. D'ailleurs, tel que l'ont souligné certains bénévoles, ce n'est que lorsque nous leur posons la question « mais pourquoi c'est une initiative de la SCC? » (ou plus simplement : qu'est-ce que fait la SCC dans ce projet?) que le lien entre la cause et le projet devient explicite. Ils répondront alors plus au moins dans les termes suivants : « c'est un projet de prévention du cancer. C'est démontré que si on introduit de saines habitudes de vie tu réduis le risque de maladie. Le Trottibus est une manière de se réapproprier la marche et donc de développer des saines habitudes de vie »... mais l'exercice est long et l'enchaînement des attachements laborieux.

## 2. À QUI EST ATTACHÉ LE BÉNÉVOLE?

Est-ce que les bénévoles associent le Trottribus à la SCC? Font-ils le lien entre la SCC et le projet pour lequel ils sont impliqués? Les entrevues ont soulevé de nombreuses questions vis-à-vis cette relation SCC/bénévole ou encore SCC/école. Nous proposons d'apporter quelques éléments de réponses en montrant comment les bénévoles et les employés de l'école se détachent progressivement de la SCC. Le Trottribus devient un « projet de l'école » et plus encore « un projet des bénévoles de l'école ».

### 2.1 Être bénévole pour le Trottribus : qu'est-ce que ça peut bien être?

La difficulté à définir ce que signifie être bénévole pour le Trottribus est apparue de manière récurrente dans les entretiens avec les employés de la SCC : est-ce être un bénévole de la SCC ou de l'école? Est-ce que cela veut uniquement dire marcher? Ou faut-il s'impliquer dans le comité? Les rôles et les tâches liés au projet sont nombreux et divers comme le dit Mylène, employée SCC, en octobre 2012 :

Dans toutes les éditions, ça a été notre défi de recruter des bénévoles mais tu dois être face à face quasiment avec eux autres parce que tu peux pas juste afficher « Recrutement de bénévoles pour le projet *Trottribus* » parce que ça ne veut rien dire aux gens.

Sophie, employée de la SCC, résume de façon pertinente cette difficulté à définir le rôle du bénévole dans la mesure où un bénévole Trottribus *c'est* beaucoup de choses :

Être capable d'identifier des bénévoles pis d leur confier des tâches c'est vraiment des apprentissages. Quand j'ai commencé par exemple avec [autre employée de la SCC] on demandait aux gens « est-ce que vous voulez être bénévole marcheur pour le Trottribus? » Les gens nous disaient non. Pis ça finissait là. Après ça on a appris on dit « ben non y veulent pas marcher mais peut-être qu'ils veulent faire autre chose », faique t'sais y'a eu tout un apprentissage sur le tas, alors que si quelqu'un nous avait pisté, dès le début pour dire « regarde, voici comment tu peux être efficace à chaque fois qu tu rencontres des gens » pis en plus, c'était comme « ok tu vas pas faire le Trottribus, mais, c'est une occasion que j'ai de te rencontrer pis de t'parler de toutes c'qu'e- c'qu'existent à la SCC puis peut-être que même j'peux t'offrir d'autres choses » c'tait vraiment toute une réflexion stratégique de l'organisation de dire, « comment on peut vraiment capitaliser sur ces ressources-là avec une organisation comme la Société Canadienne du Cancer » parce que, c'est une des rares organisations où tu peux faire, pratiquement n'importe quoi que tu aies envie de travailler avec des jeunes que tu aies envie de travailler avec des gens malades dans le soutien plus affectif que tu aies envie de, travailler puis de te défoncer dans une approche très performante de collecte de fonds, y'a toute ça à la Société Canadienne du Cancer (octobre 2012) .

La multiplicité des tâches que peut accomplir un bénévole au sein du Trottribus s'avère être à la

fois un atout et une difficulté pour le définir précisément. De plus, établir cette définition est encore plus difficile si l'attachement à l'organisation bénévole est faible.

À qui « appartient » le bénévole? Les entrevues auprès des participants ont souligné que, la plupart du temps, ils se disent bénévoles des écoles pour lesquelles ils marchent, et non pas bénévoles de la SCC. Les entrevues ont été réalisées dans des écoles aux contextes d'implantation différents et où les Trottribus sont aujourd'hui relativement autonomes. En ce sens, la SCC n'y a plus qu'un regard externe et, comme nous le soulignons en début de chapitre, elle est vue essentiellement comme un « fournisseur d'outils ».

Le parent bénévole est donc avant tout attaché à l'école et son bénévolat Trottribus fait partie des tâches qui l'impliquent dans l'école :

Je m'occupe du tableau des petites annonces à l'école, je m'occupe des objets perdus, je m'occupe du panier de Noël et de la vente d'objets usagers (Catherine, ancienne parente bénévole, novembre 2014).

Ben chose drôle parce que je fais le bénévolat aussi pour la bibliothèque de l'école, pour le 80<sup>e</sup>, pour le Trottribus, ça c'est juste drôle parce que je suis souvent à l'école, ça fait plusieurs chapeaux (Marjorie, membre du comité, novembre 2014).

L'affiliation à la SCC dépend 1) du statut du bénévole, s'il est parent ou membre de la communauté (car ces derniers, s'ils ont été recrutés par le biais de la SCC, se rattacheront plutôt à celle-ci); mais aussi 2) de leur date d'entrée dans le projet. Comme le résume Carolina, coordinatrice :

Je dirais aussi que, ce qui est particulier dans notre cas c'est que certains des bénévoles surtout ceux qui ont été recrutés par la SCC, je pensais à [nom de deux bénévoles] c'est des bénévoles de la communauté eux, ils se sentent bénévoles de la SCC tandis que les parents, et ceux qui ont été recrutés par la suite ou c'est le recrutement qui a été fait par nous, ils se sentent... ils vont jamais parler de la SCC même si le dossier est écrit SCC, eux ils sont bénévoles de l'école et en fait formellement ils sont bénévoles de l'école depuis 2 ans, toute l'enquête d'antécédent, les formulaires de bénévoles sont au nom de l'école, les formulaires d'inscription (novembre 2014).

Un autre parent impliqué dans le projet dès le début et ayant vécu la transition s'exprime en ces termes :

C'était la première année où la Société se dégageait complètement donc il y avait plus de lien avec la Société donc c'était « Projet Trottribus » et non plus « Projet Trottribus initié par la SCC » ça on a fait, au niveau des bénévoles » (Didier, ancien parent bénévole, novembre 2014)

Le parent bénévole est donc davantage attaché à l'école. Cela lui permet d'entretenir un lien de proximité avec les tâches qu'il doit accomplir et le rattache à la question communautaire

précédemment abordée. Quant aux bénévoles de la communauté, ils semblent plutôt rattachés aux individus, citons Annie, bénévole de la communauté, à ce sujet :

Carolina m'a dit : « écoute on manque de bénévoles sur le trajet qui passe devant chez toi euh tu pourrais pas s'il te plaît ((en imitant la voix de quelqu'un qui supplie)) donner un matin » et comme je suis très amie avec Carolina et son mari et que je trouvais qu'on se voyait pas assez souvent je me suis dit « ah! ça va être l'occasion de les voir plus souvent! » et voilà » (novembre 2014).

Ou encore, bien que certaines connaissent la relation avec la SCC, le lien leur est maintenant invisible : « ben voyons donc ils sont où les bénévoles de la Société canadienne du cancer? » (Manon, bénévole de la communauté, novembre 2014)

Trottibus/SCC, le lien entre les deux est de plus en plus mince du côté des parents bénévoles des écoles que nous avons étudiées, la SCC y est désormais un « lointain souvenir », initiatrice du projet mais qui laisse désormais autonomie et liberté à l'école (nous reviendrons sur ce point ci-après).

## **2.2. Le Trottibus : un projet fragile et temporaire?**

Les questionnements quant aux attachements des bénévoles soulèvent d'autres interrogations, notamment celle de l'aspect éphémère du projet. Comme nous l'avons vu au chapitre 3, partie 1, le bénévole est au cœur de ce qui fait bouger le Trottibus. Il est donc par ricochet sa faiblesse, dans la mesure où il est parfois difficile d'impliquer de nouvelles recrues. Le Trottibus serait-il, par nature, un projet fragile et temporaire? Serait-il une sorte de projet « modèle », un exemple d'une façon saine d'aller à l'école? Autrement dit, une pratique qui une fois intégrée aux habitudes de vie d'une communauté n'est plus un prétexte nécessaire? Ou, comme le dit Boutinet (2010), un projet qui une fois accompli – donc une fois devenu objet – cesse d'exister car il s'est concrétisé. « L'important, c'est qu'ils marchent », une idée revenue systématiquement dans les entrevues (autant chez les bénévoles que les membres de la SCC) en faisant référence à d'autres enfants du quartier, ou à des écoles où le Trottibus n'a pas fonctionné, soit parce que les enfants y marchent déjà ou parce que les marcheurs ont intégré la marche et n'ont donc plus besoin du Trottibus. En ce sens, « pas de Trottibus » n'équivaut pas nécessairement à « pas de marche ». De fait, les enfants et les parents peuvent tout à fait marcher ensemble sans la « bannière » Trottibus dans la mesure où, du statut de projet, il se transforme en « mode de vie ». Le Trottibus ne sera plus alors un nom propre mais la définition d'une saine habitude de vie. Comme le Trottibus catalyse un certain nombre de liens d'attachements au projet il peut aussi produire et

créer un nouvel attachement à la marche elle-même. Finalement, dans une visée sociale et sanitaire, ne serait-ce pas cela la grande réussite du Trottibus : devenir synonyme d'un mode de vie?

### ***Et les détachements?***

Une autre manière d'aborder la fragilité et la temporalité du Trottibus consiste à s'attarder sur les détachements, les froideurs et les calculs qui font en sorte que certains « n'embarquent » pas ou qu'ils « débarquent ». Dans le cas de cette étude, nous n'avons pas eu accès aux premiers, mais nous avons posé la question suivante à tous les bénévoles : « est-ce qu'il y a des jours où ça ne tente plus? » Unaniment, la réponse a été « non », et l'explication passait toujours par au moins une des sources d'attachement que nous avons décrites plus haut (enfants, activité physique, cause). Pour les bénévoles qui ont quitté le Trottibus ou qui nous ont avoué qu'ils le quitteraient prochainement, leur départ n'était pas dû à un « détachement affectif » du projet, mais parce qu'ils considèrent avoir assez donné (ils parlent fréquemment de « laisser la place au prochain »), ou parce qu'ils vont s'impliquer ailleurs au sein de l'école. Cela peut être lié d'une certaine façon au fait qu'un bénévole Trottibus est avant tout un bénévole de l'école. Comme le souligne Didier, qui a quitté le Trottibus pour faire du bénévolat à la bibliothèque de l'école :

Ça change, c'est différent mais c'est encore avec les enfants donc ça reste toujours pour les enfants euhm et puis pour l'école aussi, ces ressources-là que l'école n'a pas euh, ces bénévoles pour la bibliothèque, la bibliothèque ne pourrait tout simplement pas fonctionner, y'a juste une technicienne des bibliothèques qui vient une fois par semaine le lundi puis sinon le restant du temps c'est tous des bénévoles qui s'occupent d'entretenir, de gérer et de s'occuper des enfants et de la bibliothèque là (novembre 2014).

Il rajouter un peu plus loin :

Là présentement je fais la bibliothèque qui est le fun aussi donc... mais, je ne pense pas être complètement fermé à l'objectif, l'idée de retourner dans le Trottibus, je ne pense pas qu'il y ait des besoins pour moi non plus mais c'est pas, je suis pas fermé non plus.

Une autre maman très impliquée dans l'école explique son retrait du Trottibus comme suit :

Mais la raison pour laquelle je vais arrêter c'est que je suis chargée d'autres projets de l'école, c'est trop. Puis je pense que laisser du sang neuf ça va être bien... » (Marjorie, novembre 2014).

On remarque alors que le détachement n'est pas radical ni impulsif, il est simplement « naturel » et est lié à une volonté de « passer à autre chose » et de renouveler les activités de bénévolat. En

plus des facteurs externes au projet lui-même, dans le cas des bénévoles parents, leur activité est associée à leur enfant et donc a nécessairement une durée limitée et connue d'avance : quand l'enfant ne marchera plus sur le Trotibus ou quand ce dernier quittera l'école. Les enfants dictent le rythme du bénévolat dans le Trotibus. Nous notons qu'à ce niveau, la SCC gagnerait à développer des attachements envers d'autres projets qu'elle orchestre si elle veut garder le lien avec les bénévoles impliqués dans le Trotibus. De par la distance des attachements entre la SCC et les bénévoles Trotibus, et aussi par le fait que leur bénévolat s'arrête après un certain temps étant lié à leurs enfants, nous pouvons dire que la SCC « perd » les bénévoles... si on considère, en premier lieu, qu'ils lui appartenaient, ce qui ne va pas sans discussion.

### **3. RÉSUMÉ**

Ce cinquième chapitre aura permis de mettre de l'avant ce qui attache les bénévoles au Trotibus. Il y est mis en évidence que la cause n'est pas la première source d'attachement et que ce sont avant tout les enfants qui conduisent les parents, et aussi en grande partie, les bénévoles de la communauté, à s'impliquer dans le Trotibus. Nous avons noté également l'importance de l'attachement à la communauté et au quartier. Sans avancer que le Trotibus est au cœur de la vie communautaire, nous pouvons néanmoins affirmer qu'il participe à l'ambiance générale entre les voisins d'un même trajet (voir aussi CHAPITRE 4). Enfin, le troisième élément, qui nous apparaît essentiel est l'attachement à la sécurité du quartier et aux abords de l'école. Le Trotibus favorise grandement le souci de sécurisation routière, il y a conscientisation des enfants mais aussi des parents pour créer un mieux-vivre dans le quartier. Le Trotibus est donc un projet de bénévolat qui catalyse plusieurs liens d'attachement qui en fait une initiative originale.

Mais avec tout attachement il y a détachement. Nous soulignons ici l'absence d'attachements des bénévoles à la SCC. Les bénévoles se considèrent, dans le cas des écoles que nous avons étudiées, comme étant bénévoles des écoles mais rarement comme étant des bénévoles de la SCC. Cela ne doit pas être vu nécessairement comme un manquement ou une limite dans la mesure où d'autres liens plus forts attachent les bénévoles au projet Trotibus et leur permettent de s'y impliquer d'autant plus. Ce ne sont donc pas les attachements au projet qui manquent, mais à la ressource bénévole elle-même, la SCC. Ce point pose d'autant plus problème si,

comme c'est le cas dans cette étude, nous adoptons une approche relationnelle au bénévolat. Cette approche souligne que l'identité du bénévole se définit dans sa relation avec l'organisation bénévole. Cette affirmation est aussi vraie dans l'autre sens : l'organisation bénévole se définit dans sa relation avec *ses* bénévoles. Si la relation n'existe pas, l'identité même de l'organisation, voire dans ce cas, sa mission, est à remettre en question.

- Le Trottibus, ce n'est pas juste marcher : c'est aussi le bonheur de voir les enfants heureux, de les voir partager des expériences de vie entre eux mais aussi avec leurs parents. Le Trottibus, c'est aussi les liens communautaires qui se créent et le sentiment de sécurité. Tout cela résume les attachements qui lient les bénévoles au Trottibus et qui en font un projet rassembleur.
- Pas de Trottibus ≠ pas de marche : le Trottibus n'est pas la condition indispensable pour que les parents et les enfants marchent. Le projet rassemble des familles qui partagent les valeurs portées par le Trottibus et qui marchaient déjà.
- Il est difficile de définir le rôle des bénévoles de par les activités multiples qu'il renferme et aussi de par les diverses définitions du Trottibus (voir ANNEXE 2).
- La cause n'est pas apparue comme étant un attachement central pour les bénévoles mais plutôt elle vient en rappel : « oui, il y a aussi la cause ».
- Il existe un manque de lien flagrant entre bénévoles et SCC. Ainsi, les attachements/détachements dépendent exclusivement de la « temporalité » liée à l'école. Cela remet en question le rôle de la SCC dans ce projet et, de manière plus large, son identité.

## CHAPITRE 6

### RECOMMANDATIONS

À partir des analyses exposées dans les trois chapitres précédents, nous nous livrons dans ce sixième et dernier chapitre à un exercice de synthèse en deux temps. Premièrement, nous présentons quelques pistes de réflexion qui tentent de répondre à certains des enjeux soulevés dans la documentation scientifique sur le bénévolat présentés dans le chapitre 1. Deuxièmement, nous proposons des recommandations dans le but d'offrir à l'équipe Trottibus de la Société canadienne du cancer des orientations visant la nouvelle étape qui s'amorce pour le projet, à savoir son expansion dans d'autres provinces du Canada. En d'autres termes, ces recommandations se veulent des propositions pour perpétuer la mouvance du Trottibus dans plusieurs écoles, plusieurs quartiers et plusieurs villes canadiennes.

#### 1. PISTES DE RÉFLEXION

##### 1.1. La force et la fragilité du Trottibus : le bénévolat

C'est sûr que la faiblesse a toujours été la force du Trottibus c'est ses bénévoles, si on a pas de bons bénévoles, si on a pas des bénévoles intéressés euh, si on a des bénévoles qui [...] qui s'impliquent pas autant qu'on voudrait ben on aurait beaucoup de difficultés à faire rouler le Trottibus comme il faut (Didier, ancien parent bénévole, novembre 2014).

Les propos de Didier font écho à l'expérience vécue par tous ceux qui, de proche ou de loin, participent à « faire rouler » le Trottibus. Ils renvoient aussi à la raison première qui a donné lieu au Trottibus : jumeler la force de la SCC - son expertise bénévole - avec la faiblesse des projets d'autobus pédestre, telle que répertoriée dans la documentation scientifique. Nous ne reviendrons pas ici sur les différents points que nous avons abordés dans ce rapport portant sur le bénévolat et plus particulièrement sur le projet Trottibus; rappelons seulement quelques éléments afin de comprendre un curieux paradoxe: le bénévole, force et faiblesse du Trottibus.

Premièrement, regardons la faiblesse : nous évoquions au chapitre 1 la complexité du bénévolat comme phénomène social, individuel et organisationnel qui ne s'épuise pas dans la définition commune de libre engagement et d'altruisme. Nombreuses sont les motivations qui expliquent

l'engagement bénévole, qui sont source de la multiplication des formes de bénévolat (épisodique, touristique, pour n'en nommer que quelques-uns), qui évoluent dans le temps et qui répondent souvent à des situations ponctuelles. Nous notons aussi, plus directement en lien avec le Trottibus, que dans le cas des parents, leurs engagements étaient toujours reliés à leur routine familiale et à leurs enfants. Dit plus concrètement : une fois l'enfant parti de l'école (ou assez grand pour marcher tout seul) le parent se désengagerait du Trottibus. Nos analyses confirment certains des enjeux soulevés dans la documentation, mais montrent aussi des « exceptions à la règle », comme le cas d'un parent bénévole qui a pris l'habitude d'aller prendre un café après le Trottibus avec un autre bénévole, lui, de la communauté. Lorsque ses enfants ont grandi, il a continué à marcher, mû par son désir de conserver cette habitude. Une autre source d'attachement s'était développée... attachement qui a fait en sorte que son engagement a trouvé un autre sens, ou plutôt un sens « de plus ».

C'est là que la force du bénévolat se manifeste : peu importe les raisons ou les situations qui poussent à l'engagement (qui, nous l'avons vu, peuvent être nombreuses), le bénévolat s'explique par des attachements (et comme nous l'avons vu aussi, par des détachements). Ce qui meut et émeut le bénévole, ce sont les diverses actions et passions qui l'attachent au Trottibus. La force du projet de bénévolat se trouve alors dans les multiples formes d'attachement qu'il produit: si le bénévole se détache, il aura d'autres raisons/motivations pour se rattacher. Multiplier les formes d'attachement nous semble être une piste à développer pour assurer la survie et l'expansion du projet (voir section 2.2. Multiplier les attachements au Trottibus pour permettre sa pérennité., plus loin).

## **1.2. Le Trottibus, un projet mis en tension**

On dit que c'est un peu l'œuf et la poule. Tu sais, ça nous prend de l'argent pour augmenter notre nombre d'enfants, et ça prend un nombre d'enfants pour avoir de l'argent ce qui fait qu'on a ce défi-là. Et c'est pour ça qu'on a pensé faire plus gros que juste le Trottibus (Josianne, employée SCC, mai 2014) .

Tu sais il y a une partie qu'on *contrôle* pas parce que dans le fond on travaille avec des bénévoles, on travaille avec des citoyens puis on veut amener les écoles à être *autonomes*. À partir de là faut aussi se dire qu'il y a des morceaux qu'il faut qu'on lâche, tu sais (Linda, employée SCC, novembre 2012, italique ajouté).

Même si les citations ci-haut renvoient à des situations et à des périodes temporelles différentes,

l'une en 2014 et l'autre en 2012, elles sont toutes deux des manifestations de tensions caractérisant le Trottibus. La première fait écho à ce que nous développons dans le chapitre 1 : il existe des tensions inhérentes aux OBNL, qui se trouvent constamment pris entre deux logiques – relationnelle et managériales [*business-like*]– de par leur profond ancrage dans leurs missions sociales et le marché dans lequel elles opèrent. La SCC n'échappe pas à l'enjeu du financement que vivent les OBNL. Dans le cas du Trottibus, cet enjeu se manifeste de plusieurs manières : l'une d'entre elles est relative aux mesures d'impact, ce qui se traduit dans la quantification du nombre d'enfants qui marchent et qui sont sensibilisés par le projet. Il est intéressant de noter, dans l'extrait d'entrevue avec Josianne, que cette tension n'est pas nécessairement vécue comme étant un problème, nous dirions même qu'elle n'est pas vue comme une tension, mais plutôt comme une réalité à laquelle il faut répondre. Nous pourrions d'ailleurs affirmer que les initiatives de l'équipe Trottibus, pour assurer le financement du projet auprès de bailleurs de fonds, de commanditaires ou, dernièrement, par la participation au concours Jeu d'échange, s'assimilent à l'idée de « transcender » les tensions explorée au chapitre 1. La volonté de « faire plus gros que juste le Trottibus » comme le souhaite Josianne en est un exemple. Afin de transcender la tension entre financements/nombre d'enfants, l'équipe de la prévention de la SCC a décidé de recadrer la situation, la redéfinir et l'ouvrir au transport actif. Dans le même ordre d'idée, nous avons soulevé dans les chapitres 3 et 4 les avantages du Trottibus allant au-delà de marcher vers l'école, notamment dans le développement d'un sentiment d'appartenance au quartier et dans la redéfinition du rôle de l'école. Ces éléments permettent aussi de redéfinir la situation paradoxale en ouvrant vers d'autres manières de mesurer l'impact du Trottibus à l'extérieur de l'école. Suivant cette idée, nous proposons, dans nos recommandations, d'encourager d'autres formes de récupérations du Trottibus qui permettraient de mettre en place d'autres initiatives de transports actifs, non seulement de la maison à l'école.

Concernant le deuxième extrait, mentionnons que la tension contrôle/autonomie notée par Linda en 2012 répondait aux mêmes impératifs de financement et à la tension entre une logique de marché et une logique relationnelle. Le contexte de 2012 correspond au passage de l'étape de consolidation à celle de déploiement, passage qui répondait directement à une demande du bailleur de fonds de l'époque d'augmenter l'impact du Trottibus, soit le nombre d'écoles participantes et, en fin de compte, le nombre de marcheurs. La réponse à cette époque a été de

changer le modèle d'accompagnement du Trottibus afin de rendre les écoles autonomes dès le départ, permettant ainsi aux agentes de développement d'accompagner plus d'écoles en même temps. C'est aussi pendant cette période que des organismes partenaires de la SCC ont commencé à accompagner des écoles. De manière intéressante, l'extrait de Linda ne repose pas uniquement sur ces contraintes économiques, il exprime aussi une sensibilité en regard de la nature même du travail de la SCC, soit le lien avec des bénévoles, des citoyens. L'expression utilisée par Linda « il y a des morceaux qu'il faut qu'on lâche » est dans ce sens très évocatrice. Littéralement, elle fait référence à ce que nous pourrions nommer les attachements qui, surtout à cette époque, liaient la SCC aux écoles et qui se traduisaient par une certaine forme de contrôle et de normalisation du Trottibus. L'attachement était aussi personnel : des liens d'amitiés et de co-travail s'étaient développés entre les bénévoles et les agentes de développement. Lâcher ces attachements, se détacher devient ici une autre manière de transcender la tension.

### 1.3. Des défis de taille?

Maintenant c'est sûr qu'on sent un peu de pression au niveau du déploiement, mais tu sais, en même temps il y a comme toujours le questionnement de comment on va y arriver avec l'effectif qu'on a, etc. Donc c'est vraiment un défi qu'on a (Virginie, employée SCC, mai 2012) .

C'est pas juste un enjeu de pérennité, la pérennité c'est une chose mais c'est la mise en place... (Delphine, employée SCC, février 2014).

Se déployer dans tout le territoire du Québec, c'est le défi auquel faisait référence Virginie dans son entrevue en 2012. Mettre en place et pérenniser le Trottibus dans les écoles, c'était l'enjeu pour Delphine en février 2014. Qu'en est-il en 2015? Les défis restent les mêmes : le déploiement non seulement au Québec, mais aussi dans d'autres provinces canadiennes, et la continuité du Trottibus dans les écoles déjà participantes. Il s'agit de défis (littéralement) de taille pour la SCC et plus spécifiquement pour le Trottibus : ils sont associés à l'expansion du projet, une expansion dans le temps et dans l'espace. Dans des recherches précédentes, nous avons proposé la phrase suivante en anglais qui résume bien les défis auxquels la SCC est confrontée : « *How to be here and there at the same time, now and then at the same place?* », le mot « *then* » en anglais référant à la fois au passé et au futur (Vásquez, 2009; Vásquez & Cooren, 2013). Sans entrer dans les détails de ces recherches, nous voudrions souligner deux éléments qui ont une implication directe pour le Trottibus. Le premier est la question de la représentation de la

SCC, ou encore ce qui relèverait de l'identification du Trottibus à la SCC. Nous le mentionnons dans les chapitres précédents, le lien entre le Trottibus et la SCC, et plus encore entre cette dernière et les bénévoles, est devenu de plus en plus faible lors des dernières années. Ceci s'explique essentiellement par cette volonté de déploiement et le changement de modèle d'accompagnement qui en a découlé. Sans vouloir proposer un retour à « l'ancien modèle » (celui de l'étape pilote), nous voulons mettre en garde la SCC des effets de cette prise de distance avec le Trottibus, des effets qui se multiplieront d'autant plus si le Trottibus continue à se déployer. L'important est alors d'assurer une représentation (dans le sens de rendre présent) de la SCC en renforçant son rôle d'initiatrice et d'auteur du projet (nous développerons à ce sujet au point suivant), tout en permettant les différentes appropriations du projet. Autrement dit, la SCC doit s'assurer que, partout où le Trottibus se déploie, et indépendamment de la forme qu'il peut prendre, nous puissions le reconnaître comme un projet de transport actif et, plus encore, comme un projet de la SCC. Cette reconnaissance est d'autant plus importante qu'elle permet de renforcer le lien entre le Trottibus et la cause (la lutte contre le cancer), lien qui, comme nous l'avons noté dans notre analyse, s'est aussi affaibli lors du déploiement du projet.

Le deuxième élément concernant les défis associés à l'expansion touche plus spécifiquement la gestion des bénévoles. Dans le chapitre 1 (voir section 1.2.3. Comment gérer les bénévoles?), nous résumons les éléments clés d'une gestion « saine » des bénévoles selon la documentation scientifique : une élaboration conjointe des rôles, une interprétation collective de besoins et intérêts et une relation étroite entre le bénévole et l'organisation. La question de l'expansion de la taille de l'organisation y était d'ailleurs soulevée comme une entrave à la collaboration étroite et au contrôle des bénévoles. Dans les pratiques actuelles du Trottibus, le travail de gestion des bénévoles a été grandement assumé par les écoles, les comités Trottibus ou encore par les organismes partenaires de la SCC, permettant ainsi de garder une relation étroite entre les bénévoles et une organisation, même si cette dernière n'est pas la SCC. Malgré cela, nous notons que les défis associés aux recrutements des bénévoles, à leur fidélisation, à leur formation, etc. se perpétuent. L'expertise de la SCC en tant qu'organisation bénévole n'est pas, à notre avis, mise à contribution dans les écoles ni auprès des organismes partenaires. L'offre d'un montant d'argent pour le recrutement des bénévoles, les documents de formation ou les outils d'inscription des bénévoles sont utiles, mais pas suffisants pour assurer le transfert de connaissances. Inversement,

l'absence de collaboration étroite entre la SCC et les bénévoles apporte un manquement supplémentaire : les autres projets de la SCC ne bénéficient pas, ou alors très rarement, du bassin (de plus en plus important) de bénévoles Trottibus. « Récupérer » ce lien avec les bénévoles Trottibus afin d'en faire bénéficier toutes les parties nous semble être une évidence. L'initiative du Bénévolat Axé sur les Compétences (BAC) mise en place il y a quelques années à la SCC peut offrir certaines pistes à suivre, notamment en ce qui concerne la définition commune du rôle du bénévole, de même que l'interprétation de ses intérêts et de ses besoins. Ces définitions diversifient les « profils » de bénévoles et aident à redéfinir le rôle de la SCC comme « passeuse » ou intermédiaire entre les bénévoles et les autres partenaires (Lewis, 2013).

## **2. RECOMMANDATIONS**

À partir de ces pistes de réflexion, nous présentons maintenant nos recommandations. Notons que certaines d'entre elles sont en cours de développement par la SCC. Nos suggestions ne feront alors que confirmer les initiatives actuelles tout en proposant d'autres avenues pour assurer le déploiement du projet et le rôle de la SCC.

### **2.1. Assouplir le modèle Trottibus pour permettre sa multiplication.**

- Encourager les récupérations et donc les différentes formes (ou modèles) du Trottibus. Le modèle « 2 bénévoles pour 8 enfants, 5 jours par semaine, avec des dossards » relève plus d'un idéal type.
- Adapter le Trottibus à l'environnement dans lequel il s'implante. Le partenariat avec des organismes locaux, ou encore avec les commissions scolaires ou autres instances locales, permet l'adaptation du Trottibus aux réalités particulières des écoles.
- Renforcer le « projet » comme mode d'organisation du Trottibus dans les écoles. Ce mode d'organisation est plus flexible et possède une force motrice inhérente au fait de fonctionner par anticipation. La temporalité du projet s'ajuste aussi très bien à la réalité du bénévolat dans les écoles, ce dernier étant aussi limité dans le temps. Des formations ou encore des outils de transfert de connaissances en gestion de projet pourraient être fournis aux comités de coordination du Trottibus dans les écoles et aux organismes partenaires, lesquels deviendraient alors les « porteurs » du projet (à ne pas confondre avec les auteurs du projet!).

## **2.2. Multiplier les attachements au Trottibus pour permettre sa pérennité.**

- Développer et valoriser les attachements des bénévoles, des écoles, des partenaires (donc les connaître). Les activités de reconnaissance, de même que les activités connexes au Trottibus (pas uniquement liées à la mise en place ou à la coordination), sont des pratiques qui se sont avérées efficaces pour la valorisation et la création des liens. Le jumelage entre écoles ou le parrainage pourraient aussi être des actions à envisager dans ce sens.
- Développer et valoriser les attachements « à l'extérieur » de l'école. Les liens avec le voisinage et le quartier sont ici à renforcer, par exemple en mettant en place d'autres initiatives de transports actifs (un rallye urbain par exemple, ou une journée de marche dans le quartier).
- Impliquer davantage les enfants pour qu'ils deviennent des acteurs de première ligne et des ambassadeurs du Trottibus et du transport actif. L'initiative des assistants bénévoles, qui vise à fidéliser les élèves plus âgés (3<sup>ème</sup> à 6<sup>ème</sup> année) à rester sur le Trottibus en leur donnant certaines responsabilités sur les trajets, propose un rôle plus actif des enfants. Ceci dit, cette initiative gagnerait à être développée pour l'associer davantage au transport actif, ou encore à la sécurité routière ou aux saines habitudes de vie. Commencer par un changement de nom serait déjà une première étape.
- Dénombrer les attachements pour rendre compte des multiples raisons et passions qui animent les personnes, les groupes et les institutions à s'impliquer dans le Trottibus. Un répertoire des attachements pourrait permettre aussi leur valorisation (auprès des personnes impliquées mais aussi auprès des bailleurs de fonds).

## **2.3. Redéfinir le rôle de la SCC pour garder le lien avec les bénévoles et avec sa mission:**

- Être plus qu'une boîte à outils. La SCC se doit d'être auteure du Trottibus et donc celle qui non seulement initie le projet mais celle qui assure le travail de sens, c'est-à-dire la direction à donner et la signification du projet.
- Récupérer les bénévoles. La SCC se doit d'être une passeuse entre les intérêts et les

besoins des bénévoles et ceux des partenaires. Plus spécifiquement, l'équipe Trottibus doit jouer ce rôle de passeur entre les bénévoles et les autres projets de la SCC.

- Renforcer sa présence. La SCC se doit d'être représentée dans les diverses actions et activités associées au Trottibus. Les stratégies marketing mises en place (logo, slogan, normes graphiques, etc.) se sont avérées insuffisantes, certaines même contreproductives (par ex. la demande faite aux écoles de ne plus utiliser le logo de la SCC), et doivent être revues. Une présence physique, même si sporadique, fait une différence plus significative qu'un discours porté par d'autres.
- Rappeler la cause. La SCC se doit d'être la porte-parole de la cause qu'elle défend et qui justifie son existence. Un discours plus fortement axé sur le lien entre la marche et la santé (sans nécessairement faire le lien avec la maladie), et le renforcement systématique de ce discours, sont des mesures à prendre dans ce sens. Le lien avec d'autres initiatives de promotion de la santé, comme École en Santé, permet aussi de renforcer ce discours.

## RÉFÉRENCES

- Allen, M. W. (1995). Communication Concepts Related to Perceived Organizational Support. *Western Journal of Communication*, 59, 326-346.
- Barge, J. K., & Fairhurst, G. (2008). Living leadership: a systemic constructionist approach. *Leadership*, 4(3), 227-251.
- Boje, D. et Rosile, A.(2006). Death, terror and addiction in motivation theory. Dans J. Brewis, S. Linstead, D. Boje, T. O' Shea (Eds).*The Passion of Organizing*, Liber & Copenhagen Business School Press.
- Botero, I. C., Fediuk, T. A., et Sies, K. M. (2013). When Volunteering is No Longer Voluntary: Assessing the Impact of Student Forced Volunteerism on Future Intentions to Volunteer. Dans M. W. Kramer, L. K. Lewis et L. M. Gossett (dir.), *Volunteering and Communication : Studies from Multiple Contexts* (p. 297-318). New York: Peter Lang Publishing.
- Boutinet, J.-P., (1990/2005). *Anthropologie du projet*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Boutinet, J-P. (2010). *Grammaires des conduites à projet*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Bussell, H. et Forbes, D. (2002). Understanding the volunteer market: the what, where, who and why of volunteering. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7, 244–257.
- Cooper, R. (1992). Formal organization as representation: Remote control, displacement and abbreviation. Dans M. R. a. M. Hughes (Dir), *Rethinking Organization* (p. 254-272). London, Sage.
- Cooren F. (2010). Action and agency in dialogue: Passion, ventriloquism and incarnation. Amsterdam: John Benjamins
- Cooren, F. et Robichaud, D. (2010). Les approches constitutives. Dans S. Grosjean, et L. Bonneville, L. *La communication organisationnelle : approches, processus et enjeux* (p.140-175). Montréal : Chenelière Éducation.
- Cooren, F. Kuhn, T. Cornelissen, J., Clark, J. (2011). Communication, Organizing and Organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149-1170.
- Cruz, D. (2013). Managing Volunteer Tensions: Unpacking Experiences and Responses to Organizational Irrationalities. Dans M. W. Kramer, L. K. Lewis et L. M. Gossett (dir.), *Volunteering and Communication : Studies from Multiple Contexts* (p. 251-270). New York: Peter Lang Publishing.
- Derrida, J. (1968). La différence. *Bulletin de la société française de philosophie*, 62(3), 73-101.
- Douglas, J. C. et Kim, D. K. (2013). What Does This Mean, “Just be a friend”?: Analysis of Volunteer Uncertainty During Assimilation and Socialisation Process at a Youth Mentoring Organization. Dans M. W. Kramer, L. K. Lewis et L. M. Gossett (dir.), *Volunteering and Communication : Studies from Multiple Contexts* (p. 169-188). New York: Peter Lang Publishing.
- Fisher, R. J. et Ackerman, D. (1998). The Effects of Recognition and Group Need on Volunteerism: A Social Norm Perspective. *Journal of Consumer Research*, 25(3): 262-275.
- Gagnon E., Sévigny A. (2000). Permanence et mutations du monde bénévole, *Recherches sociographiques*, vol. 41, n° 3, p. 529-544.

- Garner, J. T. et Garner, L. T. (2011). Volunteering an Opinion: Organizational Voice and Volunteer Retention in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 813-828.
- Gouvernement du Canada, Ministère de l'emploi et développement social Canada (EDSC). (2015). *Sécurité et taux de criminalité*. Consulté en ligne le 14 février 2015: <http://www4.rhdcc.gc.ca/.3nd.3c.1t.4r@-fra.jsp?iid=57>
- Grossman, E. et Saurugger, S (2006). Les groupes d'intérêt au secours de la démocratie. *Revue française de science politique*, 56(2), 299-321.
- Handy F., Cnaan, R. A., Brudney, J. L., Ascoli, U., Meijes, L. et Ranada, S. (2000). Public perception of "who is a volunteer": An examination for the net-cost approach from a cross-cultural perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 11, 45-65.
- Harter, L. M. (2004). Masculinity(s), the agrarian frontier myth, and cooperative ways of organizing: contradictions and tensions in the experience and enactment of democracy. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 89-118.
- Hatch, M. J. (1997). Irony and the social construction of contradiction in the humor of a management team. *Organization Science*, 8(3), 275-288.
- Hémont F. (2011). *Une approche communicationnelle du "développement fournisseur" : le cas des rapports clients-fournisseurs dans l'aéronautique*. Thèse de doctorat, Université de Toulouse.
- Hustinx, L., Handy, F., et Cnaan, R. A. (2010). Volunteering. Dans R. Taylor (dir.). *Third Sector Research* (p. 73-89). New York: Springer Science & Business Media.
- Hustinx, L., Haski-Leventhal, D. et Handy, F. (2008). One of a kind? Comparing episodic and regular volunteers at the Philadelphia Ronald McDonald House. *The international Journal of Volunteer Administration*, XXV, 50-66.
- Iverson, J. O. (2013). Communicating Belonging: Building Communities of Expert Volunteers. Dans M. W. Kramer, L. K. Lewis et L. M. Gossett (dir.), *Volunteering and Communication : Studies from Multiple Contexts* (p. 45-64). New York: Peter Lang Publishing.
- Jablin, F. M. (1984). Assimilating New Members Into Organizations. Dans R. Bostrom (dir.), *Communication yearbook 8* (p. 594-626). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jablin, F. M. (2001). Organizational Entry, Assimilation, and Disengagement/Exit. Dans F. M. Jablin et L. L. Putnam (dir.), *The New Handbook of Organizational Communication : Advances in Theory, Research, and Methods* (p. 732-818). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jolivet, A. (2010). Voir les normes comme un travail de sens : le texte comme agencement de narrations, *Études de communication*. Consulté en ligne le 10 octobre 2013: <http://edc.revues.org/index1755.html>
- Jolivet, A. & Vásquez, C. (2013). La santé organisante : l'hôpital à l'épreuve d'un travail de déplacement. *Question de communication*, 23 : 319-344.
- Juster, T. F., Ono, H. et Stafford, F. P. (2004). *Changing Times of American Youth: 1981-2003*. Rapport de l' « Institute for Social Research » (Université du Michigan). Consulté en ligne le 10 octobre 2013: [http://ns.umich.edu/Releases/2004/Nov04/teen\\_time\\_report.pdf](http://ns.umich.edu/Releases/2004/Nov04/teen_time_report.pdf)

- Kramer, M. W. (2011). Toward a Communication Model for the Socialization of Voluntary Members. *Communication Monographs*, 78, 233-255.
- Kramer, M. W., Lewis, L. K. et Gossett, L. M. (dir.). (2013). *Volunteering and Communication : Studies from Multiple Contexts*. New York: Peter Lang Publishing.
- Kedrowicz, A. A. (2013). Supporting the Supporters: Implications for Organizational Commitment. Dans M. W. Kramer, L. K. Lewis et L. M. Gossett (dir.), *Volunteering and Communication : Studies from Multiple Contexts* (p. 107-127). New York: Peter Lang Publishing.
- La Cour, A. et Hojlund, H. (2008) Voluntary Social Work as a Paradox. *Acta Sociologica*, 51(1), 41-54.
- Lewis, L. K. (2013). An Introduction to Volunteers. Dans M. W. Kramer, L. K. Lewis et L. M. Gossett (dir.), *Volunteering and Communication : Studies from Multiple Contexts* (p. 1-22). New York: Peter Lang Publishing.
- Maranta A. et Sladowski P. S. (2010). *Le bénévolat axé sur les compétences*. Document de travail. Consulté en ligne le 30 mars 2015 : <https://benevoles.ca/content/le-b-n-volat-ax-sur-les-comp-tences-document-de-travail>
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- McAllum, K. (2013). Challenging Nonprofit Praxis: Organizational Volunteers and the Expression of Dissent. Dans M. W. Kramer, L. K. Lewis et L. M. Gossett (dir.), *Volunteering and Communication : Studies from Multiple Contexts* (p. 383-404). New York: Peter Lang Publishing.
- Meunier, D., & Vasquez, C., 2008, « On Shadowing the Hybrid Character of Action: A Communicational Approach », *Communication Methods and Measure*. 2(3), 167-192.
- Musick, M. A., et Wilson, J. (2008). *Volunteers: A social profile*. Bloomington, IN: Indiana University Press.
- Pearce, J. (1993). *Volunteers: The organizational behavior of unpaid workers*. New York: Routledge.
- Pompper, D. (2013). Volunteerism and corporate social responsibility: Definitions, measurement, roles & commitment. Dans L. Lewis, L. Gossett, & M. Kramer (Eds.), *Communication and the volunteer experience: Exploring the organizational dynamics of volunteering in multiple contexts* (p. 273–295). New York, NY: Peter Lang Publishers.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Putnam, L.L., & Mumby, D.K. (1993). Organizations, emotion and the myth of rationality. Dans S. Fineman (Ed.), *Emotion in organizations* (p. 36-57). London: Sage.
- Rothschild, J. & Milofsky, C. (2006). The Centrality of Values, Passions, and Ethics in the Nonprofit Sector. *Nonprofit Mgmt and Leadership*, 17(2), 137-143
- Sanders, M. L. (2012). Theorizing Nonprofit Organizations and Contradictory Enterprises: Understanding the Inherent Tensions of Nonprofit Marketization. *Management Communication Quarterly*, 26, 179–95.
- Sanders, M. L. et McClellan, J. G. (2014). Being business-like while pursuing a social mission: Acknowledging the inherent tensions in US nonprofit organizing. *Organization* 21(1), 68-89.
- SCC (Société canadienne du cancer). (2015). *Pourquoi devenir bénévole?* Consulté en ligne le 10

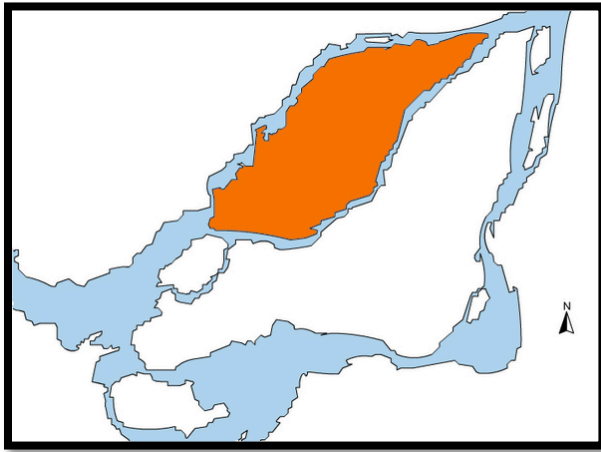
- décembre 2014 : <http://www.cancer.ca/fr-ca/get-involved/volunteering/>
- Scott, S. G. et Lane, V. R. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *Academy of Management Review*, 25, 43-62.
- Stickler, G. B. (1996). Worries of parents and their children. *Clinical Pediatrics*, 35(2), 84-90
- Taylor, J. R. (1992). La théorie communicationnelle de changement organisationnel, une théorie conversation/texte et ses implications. *Communication & Organisation*, 3, 51-93.
- Thibault, A., Fortier, J. et Albertus, P.(2007). *Rendre compte du mouvement bénévole au Québec : créateur de liens autant que de biens. Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ)*. Consulté en ligne le 12 janvier 2014 : <http://www.rabq.ca/app/DocRepository/2/Publications/ficheresume.pdf>
- Thrift, N. (2004). Intensities of Feeling: Towards a Spatial Politics of Affect. *Geografiska Annaler*. 86 (1): 57-78
- Tracy, S. J. (2004). Dialectic, contradiction, or double bind? Analyzing and theorizing employee reactions to organizational tension. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 119-146.
- Tremblay, M. (2006). Les quatre dimensions du «contrat de participation citoyenne» pour définir, orienter et évaluer la contribution du public. Dans M-J. Fleury, M. Tremblay, H. Nguyen et L. Bordeleau (dir.), *Le système sociosanitaire au Québec: gouvernance, régulation et participation* (p. 431-450). Montréal : Chenelière Éducation.
- Trethewey, A. et Ashcraft, K. L. (2004). Special Issue Introduction. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 81-88.
- Tsoukas, H & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13, 567-582.
- Vasquez, C. (2009). *Espacer l'organisation: trajectoires d'un projet de diffusion de la science et de la technologie au Chili*. Thèse de doctorat, Département de Communication, Université de Montréal.
- Vasquez, C., Brummans, B. & Groleau, C. (2012). Notes from the field: Organizational shadowing as framing. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 7 (2), 144-165
- Vásquez, C. & Cooren, F. (2013). Spacing practices: The communicative configuration of organizing through space-times, *Communication Theory*, 23(1), 25-47.
- Vézina, M. et Crompton, S. (2012). *Le bénévolat au Canada (no 11-008-X)*. Ottawa: Statistique Canada. Consulté en ligne le 3 février 2015: <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2012001/article/11638-fra.pdf>
- Walter J. (1996). L'entreprise saisie par le social et l'humanitaire. Contribution à l'étude de la reconnaissance d'un monde professionnel, *Recherches en communication*, 6, 103-125
- Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*. (revise de éd.). New York: Random House.
- Wood, J. et Conrad, C. (1983). Paradox in the experiences of professional women. *Western Journal of Communication*, 47(4), 305-322.

## ANNEXES

1. **Portraits des écoles étudiées**
2. **Les définitions du Trotibus**
3. **Glossaire et acronymes**

## PORTRAITS DES ÉCOLES ÉTUDIÉES

### 1. École primaire de la Rive-Nord, Commission scolaire de Laval



**Nombre d'élèves :** environ 600

**Milieu :** favorisé

**Caractéristiques urbaines :** située en banlieue, dans un quartier résidentiel, sur une artère très passante

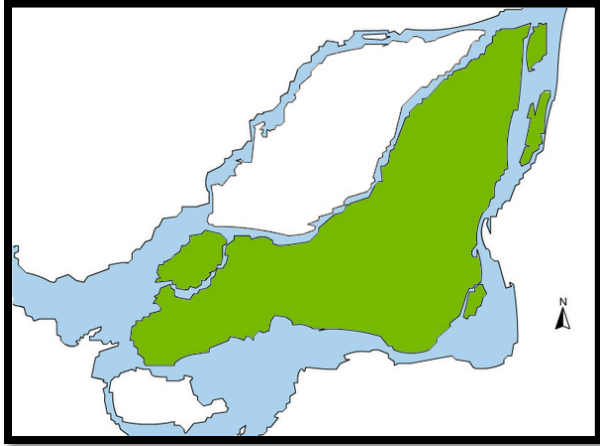
**Modèle :** nouveau modèle Trottibus

#### **Caractéristiques :**

- 3 trajets Trottibus qui se rencontrent non loin de l'école pour le dernier segment;
- Les Trottineurs marchent les mercredis et les vendredis;
- Trottibus de deux saisons (automne et printemps);
- Comité Trottibus composé de la directrice, d'un représentant des CSSS et des parents bénévoles.

**Particularités :** l'école fait partie de l'initiative « Écoles en santé », déployée à Laval grâce à la collaboration de la Direction de la santé publique de Laval, de la Commission scolaire de Laval et des CLSC. Aujourd'hui, le projet bénéficie de l'aide d'accompagnateurs du Centre de santé et services sociaux (CSSS) de Laval. Ces derniers se rendent dans les écoles pour les soutenir à la mise en marche de projets de prévention grâce à une offre de formations et d'outils, et l'intégration de divers projets éducatifs tels que le Trottibus.

## 2. École primaire de l'île de Montréal, Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys



**Nombre d'élèves :** près de 300

**Milieu :** très favorisé

**Caractéristiques urbaines :** située en milieu urbain, dans une zone plutôt résidentielle, près d'artères importantes et du réseau de transport en commun

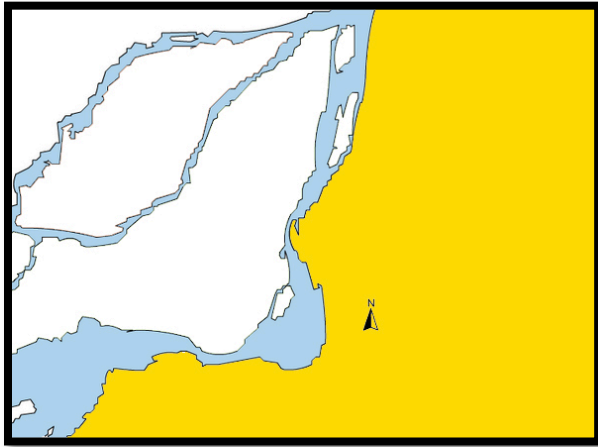
**Modèle :** ancien modèle Trottibus

**Caractéristiques :**

- 2 trajets Trottibus;
- Trottibus en marche cinq jours par semaine et à toutes les saisons;
- Comité Trottibus composé de parents bénévoles, bénéficie de la présence d'une enseignante et de la présence ponctuelle du directeur.

**Particularités :** l'école offre un soutien très large aux enfants, plusieurs projets éducatifs et sportifs ont lieu au sein de l'établissement. Elle bénéficie d'une implication bénévole importante des parents pour le bon fonctionnement des activités. La direction y est très active et appuie les divers comités.

### 3. École primaire de la Rive-Sud, Commission scolaire Marie-Victorin



**Nombre d'élèves :** 436 élèves, dont près de 160 prend l'autobus

**Milieu :** défavorisé à très favorisé, multiethnique

**Caractéristiques urbaines :** située en banlieue, dans une zone résidentielle, près d'artères importantes

**Modèle :** nouveau modèle Trottibus

#### **Caractéristiques :**

- 1 trajet Trottibus;
- Trottibus en marche cinq jours par semaine;
- Trottibus de deux saisons (automne et printemps);
- Comité Trottibus composé uniquement de parents bénévoles.

**Particularités :** l'initiative dans cette école est le fait indépendant d'une maman bénévole, membre de l'Organisme de Participation des Parents (OPP) qui a contacté la SCC une fois les démarches enclenchées. La participation de la direction se limite à la promotion du projet envers les élèves et n'a aucun contact avec la SCC.

Comme indiqué sur le site web, c'est une école Brundtland. En entrevue, les bénévoles ont confirmé l'implication importante de l'OPP dans la mise sur pied de diverses activités d'animation dans l'école. D'ailleurs, les membres du comité Trottibus de cette école participent tous à l'OPP.

## LES DÉFINITIONS DU TROTTIBUS

*Qu'est-ce que pour vous le Trottibus?*

C'est un autobus, sans le véhicule, tout simplement. On a un chauffeur puis on a une personne euh surveillante qui s'assure que les jeunes euh marchent bien sur les trottoirs, marchent bien aux intersections, etc etc (Charles, directeur, novembre 2014).

En tout cas moi j'trouve que c'est une première tentative de m'impliquer dans mon quartier (Manon, bénévole (Manon, bénévole de la communauté, novembre 2014).

C'est un système, qui est basé sur la participation volontaire de parents et souvent des retraités, dans le quartier, pour accompagner les enfants à pied à l'école. [...]. Ça remplace un p'tit peu, c'est comme j'dirais, souvent j'utilise l'autobus scolaire, le ramassage scolaire. C'est comme un ramassage scolaire sauf pas en autobus mais on est à pied (Paola, coordonnatrice, novembre 2014).

C'est p't-être un peu plate là, c'est pas très poétique mais c'est une initiative de la Société canadienne du cancer, ça repose dans le fond c'est comme un transport en commun mais à pied, donc le Trottibus est encadré par des bénévoles, il passe sur le trajet pis t'embarques ou t'embarques pas. Et puis euh, et puis euh et puis ça permet aux enfants de se rendre à l'école de façon sécuritaire puis de façon encadrée, à pied (Sabrina, parente bénévole, novembre 2014).

C'est une façon de montrer aux enfants un mode de transport actif .... qu'on marche avec un groupe d'enfants, on s'en va à pied à l'école comme dans le temps qu'on était petit, nous on le faisait avec nos frères et nos sœurs mais les familles étaient plus nombreuses aujourd'hui les familles sont moins nombreuses donc les enfants sont seuls pour aller à l'école donc leur a organisé ça et on les emmène à l'école le matin (Annie, bénévole de la communauté, novembre 2014).

[...] c'est comme l'autobus scolaire mais on marche (Catherine, ancienne parente bénévole, novembre 2014).

C'est une initiative de la SCC, c'est pour faire bouger les, bouger les enfants d'abord, t'sais avec de l'air là à l'extérieur euh, faire bouger les parents parce qu'on sollicite leur aide de façon bénévole..... c'est pour la santé, développer des saines habitudes euh, santé intellectuelle, physique, impliquer les parents, se rapprocher de la communauté. Qu'est-ce que je leur dis à part ça ? Ben la sécurité, t'sais on connaît aussi notre quartier (Marjorie, membre comité, novembre 2014).

C'est une super initiative qui permet aux enfants de marcher pour aller à l'école tout en étant une

manière de, c'est pas vraiment un truc de bénévolat c'est plus une organisation, c'est pas un truc de bénévolat parce que ça sert aux gens qui l'utilisent donc c'est plus un, c'est plus un truc d'organisation (Solange, parente bénévole, novembre 2014).

C'est un projet merveilleux, c'est un projet qui a tout son sens, sa raison d'être ; c'est un projet qui non seulement fait bouger les enfants, ça fait aussi bouger les parents, ça crée un esprit de communauté. Lorsqu'on voit les enfants passer puis à moment donné vous vous placez à 7h42 à l'école là c'est à l'heure où on arrive habituellement là, vous les voyez arriver, ils sont tous avec leurs dossards jaune, c'est de toute beauté là. Faique, c'est un projet qui est vraiment le fun (Didier, ancien parent bénévole, novembre 2014).

C'est un projet qui est clef en main qui apporte une solution [...] c'est des parents bénévoles qui s'impliquent, qui sécurisent d'autres parents. C'est un concept qui fait en sorte qu'on développe une autonomie de faire marcher le jeune et de garder ses bonnes habitudes.[...]. C'est une nouvelle vision de marcher à l'école, parce que tu es en groupe, parce qu'il y a des activités de récompenses, parce que quand tu vieillis tu peux prendre des responsabilités (Édouard, directeur, novembre 2014).

« C'est un projet souriant », j'aime beaucoup cette formule donc souvent je vais, je vais en parler comme ça. C'est un projet qui touche des enfants donc c'est pour ça que c'est souriant. Il y a la cause du cancer, parce ce que c'est un projet de prévention. C'est un projet sur les saines habitudes de vie. [...] Puis une autre façon dont j'aime en parler : c'est un projet qui donne de la vie à l'école [...]. Après c'est sûr de manière plus technique c'est un projet de transport actif (Carolina, coordonnatrice, novembre 2014).

J'aime bien l'image de l'autobus qui marche. Les arrêts où un certains nombres d'enfants embarquent dans l'autobus. Pour moi le Trotibus est un moyen de transport où des jeunes et moins jeunes se rendent à l'école ensemble dans la camaraderie. Quel bon moyen de se faire de nouveaux amis (Camélia, enseignante, février 2015).

Moi je le décris comme, les bénéfices de la santé. C'est vraiment de ce côté-là je le dis toujours que nous sommes une école en santé [...] et que ça c'est un projet qui fait partie de ça et que c'est pour montrer aux enfants que c'est vraiment le, il faut bouger tous les jours et il n'y a pas assez d'éducation physique dans la semaine. Alors ça augmente notre activité physique.[...] Santé, amitié aussi. Appartenance, et l'implication des parents (Simona, directrice, novembre 2014).

Pour moi c'est une activité récréative, c'est un plaisir de marcher, puis c'est aussi un retour aux sources, avoir marché toute sa vie (Nathalie, enseignante, novembre 2014).

*Well it's a, you think about it of just getting some extra extra exercise, more exercise for the day, it's an opportunity, ah that's what I would say, it's a opportunity to walk with your kids have a conversation, walk with your neighbours or fellow classmates (Leslie, parent bénévole, janvier 2015)*

Je le définis comme un projet, mobilisateur pour le milieu un projet qui est l'fun, pour l'école, je le définis aussi ben là, je ne dis pas ça à tout le monde mais, c'est un projet qui n'est pas, si facile

que ça à implanter. Ça demande beaucoup de ressources du milieu (Delphine, employée SCC, février 2014).

Pour moi c'est un moyen, pour les enfants de faire de l'activité physique en premier, c'est un moyen de rencontrer des gens, c'est un projet comme tu disais c'est un projet communautaire, c'est un projet de communauté, c'est un projet qui est – je ne dis pas ça aux écoles – mais dans ma tête je le dis : c'est un projet qui est *cute*, qui est joli qui est facile à vendre dans le fond. C'est un projet rassembleur (Gwendoline, employée SCC, octobre 2013).

Ben moi c'est celle que je dis tout l'temps et ce n'est pas seulement parce qu'elle est écrite, c'est parce que vraiment, elle est très efficace. C'est vraiment un autobus qui marche. Il y a les trajets, il y a les horaires, etc., mais il y a aussi les, c'est avant tout la relation entre les bénévoles, les enfants, les parents et tout ça. [...] C'est un esprit de coopération qui naît et quand cet esprit-là, est existant, et quand les gens veulent bien s'y embarquer, c'est là que ça fonctionne (Léo, stagiaire SSC, novembre 2012).

Je le présente comme un autobus à pied [...]. Un autobus pédestre et il faut que tu travailles avec des bénévoles autour de ça. Des bénévoles qui marchent, mais des bénévoles qui sont dans la logistique de tout ça parce que c'est eux qui font que ça fonctionne (Linda, employée SCC, octobre 2012).

Trottibus pour moi c'est un mode de transport actif pour se rendre à l'école de façon sécuritaire en s'amusant et en étant accompagné par des adultes-bénévoles de la Société canadienne du cancer. Je dirais que c'est vraiment ça. Plus simplement, c'est marcher pour se rendre à l'école, de manière sécuritaire, accompagner en s'amusant (Mylène, employée SCC, novembre 2012).

Des fois tu fais juste en parler à des gens puis euh, pis spontanément les gens font des choses comme, juste s'entraider parce que finalement c'est ça l'idée hein c'est l'partage de la responsabilité de, d'la marche pis si les gens s'connaissaient plus (Sophie, employée SCC, octobre 2012).

Mais un Trottibus pour nous c'est deux bénévoles pour un ratio de huit à dix enfants, cinq matins par semaine, le plus souvent possible. C'est euh, des enquêtes d'antécédents pour tous les bénévoles aussi, le, la formation de sécurité routière pour tous nos bénévoles (Virginie, employée SCC, novembre 2012).

## GLOSSAIRE ET ACRONYMES

### Acronymes

BAC :	Bénévolat axé sur les compétences
CCO :	Approches constitutives de la communication organisationnelle [Communicative Constitution of Organization]
CSSS :	Centre de santé et services sociaux (aussi nommé C3S)
ECDBP :	Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation
FADO :	Réseau de la Fédération de l'Âge d'Or du Québec
OBNL :	Organisme à but non lucratif
OPP :	L'organisme de participation des parents
RABQ :	Réseau de l'action bénévole du Québec
SCC :	Société canadienne du cancer

### Glossaire

Co-création : action de créer quelque chose par une coopération entre plusieurs personnes.

Différance : néologisme proposé par le philosophe Jacques Derrida (1930-2004). Ce dernier explique que le « a », d'une part, origine du participe passé de « différer », soit « différant ». Autrement dit, le « a » provient du participe passé de « l'action de créer un écart » (de créer une différence). Il ajoute que la terminaison en « -ance », dans la langue française, oscille entre l'actif et le passif. Ainsi, « différance » signifie tendre à se rapprocher de l'action en cours de différer (de créer un écart), donc avant qu'elle ait produit une différence observable.

Dimension discursive : qui est issue de la dimension logique du discours. Ainsi, le discours est un ensemble d'énoncés raisonnés, qui n'appartiennent pas nécessairement au domaine du langage, qui ordonnent et apportent des informations sur des objets matériels ou idéels.

École Brundtland : une initiative de la Centrale des syndicats du Québec (CSQ), dans le but de créer une étiquette définissant les milieux proposant des actions écologiques en vue d'un développement durable tel que développé par Bro Harlem Brundtland. La CSQ a nommé cette initiative « Établissements verts Brundtland » (EVB). Dans le cas présent, cela définit une école où l'on agit dans une vision de développement durable, c'est-à-dire où l'on intervient localement en vue de favoriser un avenir viable pour tous.

École en santé : initiative visant à favoriser l'intégration d'actions de prévention et de saines

habitudes de vie dans les écoles primaires et secondaires. Une école en santé, c'est une école qui suit l'actualité sur les savoirs et développements au niveau de la santé et en éducation afin de mieux travailler au bien-être, à la santé et à la réussite des élèves, et ce, en rattachant ces actions au projet éducatif et au plan de réussite de l'école.

Étalement urbain : phénomène de développement des surfaces urbanisées en périphérie des villes, caractérisé par une faible densité du ratio bâti/surface aménagée ou habitant/surface habitée.

Matérialiser : ce qui prend une forme perceptible par les sens. Associer à l'action de passer de l'abstrait au concret.

Matérialité : caractère de ce qui a une forme tangible et observable, par opposition à ce qui est d'ordre imaginaire.

Mouvance : néologisme inspiré de la terminologie « différance » de Derrida (voir glossaire). Il qualifie le mouvement impulsé autant que par une action (une poussée, par exemple) que par l'inertie. Dans le cas présenté, l'inertie se réfère à la passion, le mouvement pourrait tout aussi bien être initié par un état affectif.

Systemique : se dit d'une approche qui d'aborde les problèmes comme un ensemble d'éléments en relations mutuelles. Soit des entités interagissant entre elles qui auront des causes à effets interdépendants lors de fluctuations.